مقالات في القيادة الإدارية
2026
الجزء الأول

سعود غسان البشر

مقدمة الكتاب...

الحمد لله ربِّ العالمين، حمدًا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، حمدًا لا نحصي له عددًا، ولا نبلغ له مدًى، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم عطائه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد؛

لا تُختزل القيادة الإدارية في مجموعة وصفات جاهزة أو شعارات مُحفِّزة، كما لا يمكن حصرها في إطارٍ أكاديمي صارم لا يلتفت إلى القارئ العام واحتياجاته المعرفية. فالقيادة، في جوهرها، ممارسة إنسانية تتشكل عبر الخبرة والتفاعل مع الواقع، ثم تأتي الكتابة عنها لاحقًا لتعيد تنظيم هذه الخبرة في صورة مفاهيم، ونماذج، وقراءات تفسيرية تساعد القارئ على الفهم والتطبيق. ومن هذا المنطلق جاء هذا الكتاب بوصفه عملًا يقدّم مقالات في القيادة الإدارية موجّهة إلى القرّاء غير المتخصصين، مع الاحتفاظ بروح الطرح العلمي من حيث وضوح المفاهيم، وترتيب الأفكار، والحرص على المعنى، دون الالتزام الصارم بكل اشتراطات الكتابة الأكاديمية المحكمة التي تتطلب إسنادًا تفصيليًا ومراجع علمية متخصصة في كل موضع.

يقوم هذا الكتاب على فكرة بسيطة لكنها مهمة: أن المعرفة الإدارية ليست حكرًا على المختصين، وأن كثيرًا من أفكار القيادة يمكن تقديمها بلغة أقرب للقارئ، وبمساحة نصية أقصر، وبأسلوبٍ أكثر مرونة، دون أن تفقد قيمتها التفسيرية أو فائدتها العملية. لذلك لا يدّعي هذا العمل أنه مرجع أكاديمي تقليدي، ولا يسعى إلى منافسة الكتب المنهجية التي تُبنى فصلًا بعد فصل وفق خطة بحثية محكمة، وإنما يقدّم مقالات مستقلة؛ لكل مقالة موضوعها وزاويتها وإطارها الخاص، ومع ذلك فإنها تلتقي جميعًا في دائرة واحدة هي دائرة القيادة الإدارية وفهم السلوك داخل المنظمات.

ولعل من المهم أن أوضح للقارئ سياقًا شخصيًا يفسّر طبيعة هذا المشروع. فقد اعتدتُ، بوصفي أكاديميًا، على الكتابة المطوّلة والسرد التفصيلي، وهو أسلوب تفرضه أحيانًا طبيعة البحث العلمي وضرورات التوثيق والتحليل. غير أن عددًا من طلابي أبدوا ملاحظات متكررة حول ضخامة بعض مؤلفاتي السابقة؛ فكتاب «دراسات عن الطلاب الدوليين في مؤسسات التعليم العالي» تجاوز ١٢٠ ألف كلمة، وكتاب «دراسات في اقتصاديات وتمويل المنظمات التعليمية» تجاوز ١٠٨ آلاف كلمة، أما كتاب «إدارة المناطق التعليمية من منظور عربي» فقد تجاوز ١٣٠ ألف كلمة وتخطى ٥٠٠ صفحة.

وهـذه الأحجـام تُعـد مألوفـة في كثـير مـن الأدبيـات الغربيـة، خصوصًـا لمـن درس القيـادة الإداريـة في المنظـمات التعليميـة في الولايـات المتحـدة واطّلـع عـلى تقاليـد الكتابـة التفصيليـة هنـاك، إلا أنهـا قـد تبـدو كبـيرة في السـياق العـربي الـذي تميـل فيـه كثـير مـن المؤلفـات إلى الاختصـار وتقليـل الـسرد. ومـن هنـا جـاءت رغبتـي في هـذا الكتـاب أن أخرج—قـدر الإمكان—مـن عبـاءتي الأكاديميـة الثقيلـة، وأن أجـرّب صيغـة أقـرب للقـارئ العـام، تقـوم عـلى المقـال القصـير المركّـز، دون إغـراق في التفصيـل. ولهـذا السـبب حرصـتُ عـلى أن تكـون المقـالات محـدودة الحجـم نسـبيًا، بحيـث لا تتجـاوز—في الغالب—ألـف كلمـة تقريبًـا، حتـى يسـتطيع غـير المتخصـص أن يتلقـى الفكرة ويسـتوعبها ويسـتفيد منهـا دون أن يثقـل عليـه البنـاء النـصي الطويـل. فغايـة هـذا الكتـاب ليسـت الإشـباع الموسـوعي، بـل الإضـاءة: تقديـم فكـرة واضحـة، أو نمـوذج تفسـيري، أو قـراءة تحليليـة، تفتـح للقـارئ بابًـا لفهـم جانـب مـن جوانـب القيـادة والإدارة.

ويضـم هـذا الجـزء مـن الكتـاب ثلاثًـا وثلاثـين مقالـة، تتنـوع موضوعاتهـا بـين قـراءات تاريخيـة تُـبرز الإدارة بوصفهـا ممارسـة إنسـانية قديمـة كـما في الأهرامـات المصريـة والكولوسـيوم الرومـاني، وموضوعـات تنظيريـة تُعـرّف القـارئ بمفاهيـم السـلوك التنظيمـي والثقافـة التنظيميـة، ومقـالات تُقـدّم نمـاذج تطبيقيـة في القيـادة وبنـاء الفـرق وإدارة الأولويـات، مثـل نمـوذج توكـمان في تطـور الفـرق، ونمـوذج لينسـيوني في اختـلالات فـرق العمـل، وإطـار ترتيـب الأولويـات، إلى جانـب مقـالات تتنـاول إسـهامات رواد الفكـر الإداري مثـل هـنري فايـول وإلتـون مايـو وأبراهـام ماسـلو وماكغريغـور وليكـرت ودراكـر وبورتـر وغيرهـم. وعـلى الرغـم مـن اسـتقلال كل مقالـة عـن الأخـرى، فـإن الرابـط الـذي يجمـع بينهـا هـو محاولـة تقديـم مـادة معرفيـة متصلـة بعـالم القيـادة الإداريـة، مـن زوايـا متعـددة، وبأسـلوب يسـمح بالقـراءة المتقطعـة دون أن يفقـد القـارئ خيـط المعنـى.

وبحكـم طبيعـة هـذا العمـل، فـإن مصـادره ليسـت متجانسـة في جميـع المقـالات؛ فبعضهـا يسـتند إلى مراجـع أقـرب إلى الطابـع العـام أو الصحفـي أو التبسـيطي، وبعضهـا يعتمـد عـلى أدبيـات أكـثر شـيوعًا وانتشـارًا، وهـو مـا يجعـل الكتـاب غـير ملتـزم بالصرامـة العلميـة في كل موضـع، لأن هدفـه الأسـاس هـو تقديـم مـادة تثقيفيـة إداريـة عامـة للقـارئ غـير المختـص. كـما أن بعـض هـذه المقـالات نُـشر سـابقًا في صحـف محليـة أو منصـات عامـة، ثـم أُعيـد تقديمـه هنـا بعـد مراجعـة وتحريـر، بينـما يضـم الكتـاب كذلـك مقـالات لم تُنـشر مـن قبـل وجـاءت في هـذا الإصـدار لأول مـرة.

ولـكي لا يتحـول النـص إلى سردٍ متصـل يرهـق القـارئ، زُوِّدت معظـم المقـالات بأشـكال أو صـور تـشرح الفكـرة وتكـسر الرتابـة وتسـهم في وضـوح المعلومـة، لأن القـارئ العـام يسـتفيد كثـيرًا مـن التمثيـل البـصري للنـماذج والأطـر، ولأن بعـض المفاهيـم القياديـة والتنظيميـة تصبـح أكـثر قابليـة للفهـم عندمـا تُعـرض في صـورة شـكل أو مخطـط أو مثـال بـصري.

وهـذا الإصـدار هـو الجـزء الأول مـن هـذه السلسـلة، والجـزء الثاني—بمشـيئة اللـه تعـالى—في طـور التحضـير، لاسـتكمال مـا بدأتـه هـذه المقـالات مـن تقديـم قـراءات إداريـة متنوعـة تُسـهم في بنـاء وعـيٍ قيـادي عمـلي لـدى القـارئ، وتفتـح لـه مسـارات أوسـع للتعلـم إن أراد التعمـق في الأدبيـات المتخصصـة. وبذلـك يمكـن النظـر إلى هـذا الكتـاب باعتبـاره مدخـلًا مبسـطًا إلى عـالم القيـادة الإدارية، يـوازن بـين روح العلـم ومتطلبـات القـارئ العـام، ويقـدّم المعرفـة بقـدرٍ كافٍ مـن النظـام والوضـوح، دون أن يحمّـل القـارئ مـا لا يحتاجـه مـن تفصيـلٍ أكاديمـي طويـل.

المحتويات

الفكر الصيني القديم في الإدارة وأبعاده في إدارة الموارد البشرية ١١
الإدارة بوصفها شاهدًا على الحضارة الرومانية: بناء الكولوسيوم..... ١٧
الإدارة في التطبيق العملي: دروس من بناء الأهرامات في مصر القديمة..... ٢٣
الاختلالات الخمسة في فرق العمل: نموذج لينسيوني..... ٢٨
الثقافة التنظيمية: المفهوم، المستويات، والأهمية في المنظمات..... ٣٣
القيادة التمكينية وأهميتها في القرن الحادي والعشرين..... ٣٨
فهم الثقافة التنظيمية من خلال القيم المتنافسة..... ٤٢
نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية..... ٤٧
القيادة بين الواقعية والأخلاق: قراءة تحليلية في فكر نيكولو ميكافيللي..... ٥٢
تأثير أفكار داروين في القيادة..... ٥٧
نموذج ميشيغان للقيادة..... ٦٢
ماسلو وبناء البعد الإنساني في الإدارة الحديثة..... ٦٧
إسهامات إلتون مايو في علم الإدارة من الإدارة العلمية إلى البعد الإنساني..... ٧٣
أنواع الأنشطة التنظيمية عند هنري فايول..... ٧٩
وظائف الإدارة عند هنري فايول..... ٨٤
الهياكل التنظيمية: أهميتها وأنواعها..... ٨٩
ديناميات الجماعات وفعالية فرق العمل: قراءة في نموذج توكمان..... ٩٣
القيادة الفطرية ونظرية الرجل العظيم..... ٩٧
فن اختيار الأولويات: قراءة في إطار MoSCoW..... ١٠٢
من إسهامات فريتز ج. روثليسبرغر في القيادة والسلوك التنظيمي..... ١٠٦
نظرية إكس وواي لدوجلاس ماكغريغور..... ١١٠
نظرية نظم الإدارة لدى رينسِس ليكرت..... ١١٥
دراسات جامعة أوهايو الحكومية في القيادة الإدارية..... ١٢٠
دراسات جامعة ميشيغان في القيادة الإدارية..... ١٢٥

المبادئ الأربعة عشر للإدارة عند هنري فايول.....١٢٩
ماري باركر فولِت، رائدة القيادة الإنسانية والإدارة التكاملية.....١٣٤
ويليام إدواردز ديمينغ، مهندس الجودة والتفكير النظمي والقيادة التحويلية.....١٣٩
تشيستر إرفينغ بارنارد، المنظمات بوصفها نظمًا تعاونية والأسس الأخلاقية للقيادة.....١٤٦
بيتر دراكر، رائد الفكر الإداري الحديث وإرثه العالمي.....١٥٢
مايكل إي. بورتر، مهندس الاستراتيجية التنافسية الحديثة.....١٥٧
نموذج سيمون في اتخاذ القرار الإداري.....١٦٣
السلوك التنظيمي: المفهوم، المستويات، والأهمية.....١٦٨
هنري فورد نموذجًا تطبيقيًا للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة.....١٧٣

الفكــر الصيني القديم في الإدارة
وأبعــاده في إدارة الموارد البشرية

الفكـر الصيني القديم في الإدارة وأبعـاده في إدارة الموارد البشرية

تمثّل الصين الحديثة إحدى أكثر التجارب الإدارية والاقتصادية إثارة للاهتمام في العالم المعاصر، إذ استطاعت خلال فترة زمنية قصيرة نسبيًا أن تتحول إلى قوة صناعية وتجارية كبرى، تنتشر منتجاتها ومؤسساتها في مختلف الأسواق العالمية، ولم يكن هذا التحول نتيجة التقدم التقني أو الاستثمارات الصناعية وحدها، بل جاء انعكاسًا لمنظومة فكرية وثقافية عميقة الجذور أسهمت في تشكيل السلوك التنظيمي وأساليب الإدارة، ولا سيما إدارة الموارد البشرية، وقد دفع هذا الحضور العالمي المتنامي للصين الباحثين إلى التساؤل حول الأسس القيمية التي تقف خلف مستويات الإنتاجية المرتفعة والانضباط التنظيمي الذي يميز كثيرًا من المؤسسات الصينية التي يديرها ويعمل بها أبناء المجتمع الصيني نفسه.

وتشير دراسات عديدة إلى أن الفلسفات الصينية القديمة أدّت دورًا محوريًا في بناء القيم التي تحكم السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، حيث تُرسّخ الثقافة الصينية مفاهيم العمل الجاد، والصبر، والاجتهاد، والانضباط، والالتزام الأخلاقي، والولاء للجماعة، وهي قيم لم تختفِ مع التحديث الصناعي والاقتصادي، بل أُعيد توظيفها في سياق إداري معاصر يتقاطع بوضوح مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، ويعكس هذا الامتداد القيمي عمق الحضارة الصينية التي تعود جذورها إلى آلاف السنين، إذ بدأت ملامحها الأولى مع سلالة شيا منذ بدايات الألفية الثانية قبل الميلاد، ثم تلتها سلالة شانغ، وصولًا إلى سلالة زو التي شهدت واحدة من أكثر المراحل الفكرية تأثيرًا في التاريخ الصيني.

وخلال حكم سلالة زو الشرقية، وتحديدًا في فترة الربيع والخريف، ظهر كونفوشيوس الذي يُعد حجر الزاوية في تشكيل الفكر الأخلاقي والتنظيمي الصيني، وقد امتد تأثيره ليشمل السياسة والمجتمع والتعليم والإدارة، وأسهم في ترسيخ منظومة قيم لا تزال فاعلة في الصين حتى اليوم، فقد ركّز على الانسجام الاجتماعي، واحترام التسلسل الهرمي، والالتزام بالواجبات الأخلاقية، والطاعة القائمة على الاحترام لا على القهر، وهي مبادئ شكّلت الأساس الثقافي للمنظمات الصينية التقليدية والمعاصرة على حد سواء، ومع أن تأثير هذا الفكر ظل لفترة طويلة محصورًا في السياق الآسيوي، فإن الاهتمام العالمي بإسهاماته الإدارية تزايد مع صعود الصين اقتصاديًا، ولا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتُظهر الأدبيات الحديثة أن القيم الكونفوشيوسية انعكست بصورة واضحة في ممارسات الموارد البشرية في الصين، حيث تسود بيئات عمل تُفضّل الانسجام وتجنّب الصراع المباشر، وتُشجّع الحلول التوافقية الهادئة عند إدارة الخلافات التنظيمية، كما يتجلى هذا التأثير في احترام التسلسل الإداري وقبول تفاوت السلطة داخل المنظمة، إذ يُنظر إلى القادة بوصفهم مرجعيات أخلاقية وتنظيمية، بينما يُتوقع من العاملين الالتزام والانضباط والوفاء بالواجبات، وعلى الرغم من أن هذا النمط قد يُنتقد من منظور بعض النماذج الإدارية الغربية التي تميل إلى الفردانية وحرية التعبير، فإنه أسهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتقليل الاضطرابات داخل المؤسسات الصينية.

ويبرز الأثر الكونفوشيوسي كذلك في أهمية العلاقات التنظيمية والشبكات الاجتماعية، حيث تلعب الروابط الشخصية والثقة المتبادلة دورًا مهمًا في عمليات الاستقطاب والترقية والتقدم الوظيفي، مما يجعل رأس المال الاجتماعي عنصرًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية الصينية، ويقترن ذلك بتغليب المصلحة الجماعية على الفردية، حيث تُقدَّر الإنجازات الجماعية وتُعزَّز روح الفريق والولاء التنظيمي، بما يتسق مع التوجه الجمعي الذي تؤكد عليه الفلسفة الكونفوشيوسية، كما تُعد أخلاقيات العمل، بما تتضمنه من نزاهة واجتهاد ومثابرة وولاء، من أبرز الموروثات التي انتقلت من هذا الفكر إلى الممارسات المعاصرة، إلى جانب التركيز على التعليم والتدريب المستمر بوصفهما وسيلتين لتحسين الفرد والارتقاء بأداء المنظمة.

ولم يقتصر التأثير الفلسفي في إدارة الموارد البشرية الصينية على كونفوشيوس وحده، بل امتد إلى منسيوس الذي يُعد من أبرز فلاسفة الصين القديمة، إذ انطلقت فلسفته من الإيمان بخيرية الطبيعة البشرية، وعدّ العدالة والفضيلة أساسًا لازدهار المجتمع، وهو منظور ينسجم مع المفاهيم الإنسانية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وقد أسهمت أفكاره في ترسيخ أهمية احترام كرامة الإنسان، وبناء سياسات تنظيمية تراعي الجوانب الإنسانية للعاملين، وتعزّز العدالة والمساواة داخل بيئة العمل، كما أكّد على القيادة الأخلاقية، معتبرًا أن القائد يجب أن يكون قدوة في السلوك والنزاهة، وهو ما انعكس في الممارسات المعاصرة التي تُعلي من شأن العدالة التنظيمية والقيادة القائمة على القيم.

وتتلاقى فلسفة منسيوس كذلك مع المفاهيم الحديثة التي تركز على رفاهية الموظفين وجودة الحياة الوظيفية، إذ يرى أن رفاهية الأفراد شرط أساسي لنجاح المجتمع، وهو ما تبنّته المنظمات الحديثة التي أدركت أن الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية للعاملين يعزز الإنتاجية والإبداع والانتماء التنظيمي، كما شدّد على أهمية التعليم والتطوير الأخلاقي والمهني، وهو ما يتوافق مع توجهات إدارة الموارد البشرية الحديثة الهادفة إلى بناء رأس مال بشري قادر على التعلم المستمر والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

ويُضاف إلى ذلك إسهام سون تزو، الفيلسوف والقائد العسكري الصيني، الذي يُعد كتابه فن الحرب من أقدم المراجع في القيادة والتخطيط الاستراتيجي، ورغم أن هذا العمل كُتب في سياق عسكري، فإن مبادئه تجاوزت هذا الإطار لتؤثر في الفكر الإداري الحديث، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، فقد أكّد على أهمية التخطيط المسبق، وتقييم القدرات البشرية، وفهم نقاط القوة والضعف لدى القادة والعاملين، وإدارة الصراعات بحكمة، والتعامل الإنساني مع الأفراد، وهي مبادئ تتقاطع مع أهداف الموارد البشرية المعاصرة في بناء بيئات عمل مستقرة ومحفّزة وقادرة على التكيف.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن التجربة الصينية الحديثة في الإدارة، ولا سيما في إدارة الموارد البشرية، لا يمكن فهمها بمعزل عن إرثها الفلسفي العميق، فقد شكّلت الفلسفات الصينية القديمة إطارًا قيميًا لا يزال حاضرًا في الممارسات التنظيمية المعاصرة، وأسهم في بناء نموذج إداري يجمع بين الحداثة التقنية والجذور الثقافية، ويبرز في هذا السياق أهمية الاهتمام بدراسة وترجمة التراث الفكري الصيني، بما يتيح الإفادة منه في تطوير الفكر الإداري العربي، وتعزيز فهم الأبعاد الثقافية لإدارة الموارد البشرية في السياقات غير الغربية.

Moretti, F. (2017). Confucian HRM: Application and paradoxes in China.

البشر، سعود غسان. (2020). صفحة من التاريخ الصيني الحديث. صحيفة الوطن. تم الاسترجاع في 25 ديسمبر 2025، من

https://www.alwatan.com.sa/article/1063452

الإدارة بوصفها شاهدًا على الحضارة الرومانية: بناء الكولوسيـــوم

الإدارة بوصفها شاهدًا على الحضارة الرومانية: بناء الكولوسيوم

يُعد الكولوسيوم الروماني واحدًا من أكثر شواهد الحضارة الرومانية تعبيرًا عن قدرتها على تحويل الفكرة إلى واقع ملموس، ليس من زاوية البناء وحده، بل من زاوية الإدارة والتنظيم اللذين يقفان خلف هذا البناء الضخم. ومع ذلك، فمن الضروري أن نوضح بجلاء أننا لا نتفق مع كثير من الممارسات التي ارتبطت بهذا الميدان عبر التاريخ، إذ شهدت ساحته صورًا دموية وممارسات غير إنسانية لا يقرّها دين ولا أخلاق ولا قيم حضارية، لكن تركيز هذا العرض ينصرف إلى الكولوسيوم بوصفه منجزًا معماريًا وتنظيميًا، وإلى ما يكشفه من دروس في التخطيط والتنسيق والهندسة وإدارة الموارد في زمن مبكر.

لم يكن الكولوسيوم بناءً عابرًا أو ترفًا معماريًا، بل مشروع دولة يحمل رسالة سياسية واجتماعية، فقد ارتبط تشييده بإبراز صورة السلطة القادرة على تقديم منفعة عامة محسوسة، وبإعادة بناء الثقة في النظام بعد فترات اضطراب، ولذلك اختير له موقع مركزي في روما ليكون حاضرًا في الوعي الجمعي بوصفه رمزًا للهيبة والانضباط والقدرة على الإنجاز. ومن منظور إداري، فإن أهم ما يلفت النظر في هذه التجربة هو وضوح الغاية التي انطلق منها المشروع؛ فالمشروعات الكبرى لا تنجح عندما تكون أهدافها ملتبسة أو متناقضة، بل عندما ترتبط برسالة واضحة تتيح تعبئة الموارد وتوحيد الجهود وخلق التزام يمتد عبر سنوات التنفيذ.

ويكشف الكولوسيوم كذلك عن عقلية تخطيطية تتجاوز ردّ الفعل إلى استشراف التحديات وتوزيع العمل على مراحل، فالمشروع—بضخامته وتعقيداته—استلزم تصميمًا معماريًا محكمًا، وإعدادًا هندسيًا دقيقًا للأساسات والبنية الحاملة، ثم تنفيذًا مرحليًا متتابعًا يقتضي ضبط الوقت والمواد والعمالة وتناسق الأعمال بين فرق متعددة. واللافت هنا ليس حجم البناء فحسب، بل القدرة على ترتيب الأعمال بحيث لا ينهار جزء بسبب خلل في جزء سابق، وعلى تحويل التنفيذ إلى سلسلة خطوات مترابطة تُنجز وفق منطق واضح يشبه ما نطلق عليه اليوم إدارة المشروعات، حيث تُدار الاعتماديات بين المهام، وتُراقب المخاطر، وتُتخذ قرارات تصحيحية كلما اقتضت الحاجة.

كما أن هذا المنجز لم يكن ممكنًا دون إدارة دقيقة للمواد وسلاسل التوريد، بدءًا من اختيار المواد المناسبة للبناء، وتحديد مصادرها، ثم نقلها وتخزينها وتجهيزها وفق مقاييس ثابتة. فالمواد لم تكن تُجلب عشوائيًا، بل ضمن منظومة توريد تستفيد من شبكات النقل الرومانية وقدرتها على ربط الأطراف بالمركز، وهو ما يعكس فهمًا مبكرًا لفكرة أن العمارة العظيمة ليست قرارًا هندسيًا فقط، بل قرارًا لوجستيًا أيضًا، وأن نجاح أي مشروع ضخم يعتمد على انتظام تدفق الموارد كما يعتمد على جودة التصميم.

وفي موقع العمل نفسه تظهر ملامح تنظيم إداري قائم على تقسيم العمل والتخصص، حيث توزعت الأدوار بين من يصمم ويخطط، ومن يشرف وينسق، ومن ينفذ أعمال البناء والنجارة والحدادة والزخرفة، ومن يتولى النقل والتركيب والخدمات المساندة. ويعني هذا أن العمل لم يكن فوضويًا، بل قائمًا على مهام محددة ومسؤوليات واضحة، لأن أي مشروع بهذا الحجم لا يحتمل الغموض في الأدوار أو تضارب الصلاحيات. ومن دروس هذه التجربة أن التخصص يرفع الكفاءة، لكنه لا يحقق النجاح وحده إلا إذا صاحبه تنسيق يحفظ وحدة الاتجاه ويمنع تشتت الجهود.

وتتجلى في الكولوسيوم أيضًا صورة قيادة مركزية قادرة على الحسم مع وجود تفويض وظيفي في التنفيذ، إذ تتطلب المشروعات الكبرى جهة عليا تُقرّر وتضمن الاستمرارية، لكنها تحتاج في الوقت نفسه إلى مستويات تنفيذية تملك صلاحيات واضحة داخل نطاقاتها حتى لا تتعطل الأعمال بتفاصيل يومية لا تنتهي. وهذا التوازن بين مركزية القرار في القضايا الكبرى وبين تفويض التنفيذ في التفاصيل التشغيلية يمثل أحد أسرار نجاح المشروعات العامة في كل زمان، لأن المركزية المطلقة تُبطئ العمل، واللامركزية غير المنضبطة تُشتت الاتجاه.
ولم يكن الاتصال وإدارة المعلومات أقل أهمية من الحجر والخرسانة، فتنسيق آلاف العاملين ومتابعة تقدم الأعمال وضبط المواد لا يتم إلا عبر قنوات تواصل واضحة وتوثيق منتظم وتقارير ومعايير قياس، وهو ما يوازي في عصرنا فكرة نظم المعلومات الإدارية التي تجعل القرار قائمًا على بيانات لا على الحدس وحده. وبقدر ما كانت أدوات الرومان مختلفة، فإن جوهر الفكرة واحد: لا إدارة بلا معلومات، ولا تنسيق بلا تواصل، ولا ضبط جودة بلا توثيق ومعايير.

أما متانة الكولوسيوم وبقاؤه قرونًا طويلة فتدل على أن الرقابة وضبط الجودة كانا جزءًا أصيلًا من عملية البناء، فالأخطاء الهيكلية في مشروع بهذا الحجم لا تُغتفر، ولذلك كان لا بد من معايير دقيقة للقياس والتنفيذ وإشراف مستمر يقلل المخاطر ويرفع الموثوقية. إن ما نراه اليوم من دقة هندسية في الأقواس وتوزيع الأحمال ونظام المداخل والممرات ليس جمالًا معماريًا فحسب، بل نتيجة لرقابة تطبيقية تتابع التنفيذ وتتحقق من مطابقته للتصميم وتصحح الانحرافات قبل أن تتحول إلى كوارث إنشائية.

وخلاصة القول إن الكولوسيوم—مع التحفظ الأخلاقي الواضح على ما ارتبط به من ممارسات غير إنسانية—يبقى شاهدًا على عبقرية معمارية وتنظيمية تُبرز كيف استطاعت دولة قديمة إدارة مشروع عملاق عبر وضوح الهدف، والتخطيط المرحلي، وإدارة الموارد وسلاسل التوريد، وتقسيم العمل، والقيادة المنضبطة، والاتصال الفعّال، والرقابة الصارمة على الجودة. وفي هذا المعنى، فإن الكولوسيوم لا يقدّم درسًا في البناء فقط، بل يقدم درسًا في أن الإدارة الرشيدة قادرة على تحويل الإمكانات المتاحة مهما كانت حدودها التقنية مقارنة بعصرنا إلى إنجازات باقية تشهد على قدرة الإنسان على التنظيم والتخطيط حين تتوفر الرؤية والانضباط وتكامل الجهود

البشر، سعود غسان. (2025). الإدارة في الحضارات القديمة: الكولوسيوم الروماني أنموذجًا. صحيفة الوطن.

https://www.alwatan.com.sa/article/1174805

Wikipedia contributors. (2025). Colosseum. In Wikipedia. Retrieved from

https://en.wikipedia.org/wiki/Colosseum

Castro, F. (2021). The significance of the Colosseum to ancient Rome. Teaching History, 55(2), 10-17.

الإدارة في التطبيـــــــــــق العملـــــي:
دروس من بناء الأهرامات في مصر القديمة

الإدارة في التطبيق العملي: دروس من بناء الأهرامات في مصر القديمة

يمثّل بناء الأهرامات في مصر القديمة أحد أكثر الشواهد التاريخية وضوحًا على ممارسة الإدارة في صورتها التطبيقية، فهذه الصروح، ولا سيما أهرامات الدولة القديمة وعلى رأسها الهرم الأكبر بالجيزة المشيّد في القرن السادس والعشرين قبل الميلاد، لم تكن مجرد إنجازات معمارية مدهشة، بل كانت حصيلة منظومة إدارية متكاملة جمعت بين التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة في سياق حضاري شديد التعقيد. وعند تأمل هذه التجربة من منظور الفكر الإداري الحديث، يتضح أن كثيرًا من المبادئ التي تُدرَّس اليوم في كليات الإدارة كانت حاضرة وممارسة فعليًا منذ أكثر من أربعة آلاف عام، وإن اختلفت المصطلحات والأدوات.

لقد انطلقت مشروعات بناء الأهرامات من رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، فلم تكن هذه المنشآت وليدة قرارات عشوائية أو جهود متفرقة، بل جاءت انعكاسًا لعقيدة دينية راسخة وبنية سياسية مركزية ترى في الفرعون رمزًا للنظام والاستقرار وضامنًا لاستمرار الكون وفق مفهوم «ماعت». وبهذا المعنى، لم يكن الهرم مجرد مقبرة، بل مشروع دولة يحمل رسالة واضحة وغاية مشتركة، وهو ما وفّر أساسًا إداريًا صلبًا لتوحيد الجهود وحشد الموارد وترسيخ الشرعية القيادية، ويُعد وضوح الهدف والغاية أحد أهم مرتكزات الإدارة الفعّالة في جميع العصور.

وقد استلزم تشييد الأهرامات تخطيطًا طويل المدى بلغ مستوى متقدمًا للغاية، إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن بناء الهرم الأكبر تطلّب نقل وتركيب أكثر من مليوني كتلة حجرية خلال فترة زمنية امتدت لعقدين أو أكثر، وهو ما استوجب تحديد المواقع بدقة، وتصميم البناء هندسيًا، وتنظيم مصادر الأحجار وعمليات النقل، وجدولة العمل، والتعامل مع المخاطر الطبيعية المرتبطة بفيضان نهر النيل. ويكشف هذا كله عن ممارسة واعية لما يُعرف اليوم بإدارة المشروعات، حيث جرى ترتيب الأنشطة وتسلسلها منطقيًا، والتنسيق بين الأعمال المتداخلة، والاستفادة الذكية من المواسم، ولا سيما استغلال فترة الفيضان التي تتوقف فيها الزراعة لتكثيف أعمال البناء، في نموذج مبكر لتحسين استغلال الموارد وتخطيط الطاقة الإنتاجية.

كـما تُظهـر تجربـة بنـاء الأهرامـات وجـود هيـكل تنظيمـي واضـح وتقسـيم دقيـق للعمـل، إذ لم يعتمـد البنـاء عـلى جهـود عشـوائية أو عمالـة غـير منظمـة، بـل شـاركت فيـه فـرق متخصصـة مـن عـمّال مهـرة ونحـاتي حجـارة ومهندسـين وحرفيـين ومشرفـين وكتبـة وإداريـين، عملـوا ضمـن منظومـة منظمـة ذات مسـتويات ومسـؤوليات محـددة. وتكشـف النقـوش المكتشـفة عـن أسـماء فـرق العمـل، بمـا يـدل عـلى وجـود هويـة جماعيـة وروح انتـماء، وهـو مـا يعكـس إدراكًا مبكـرًا لأهميـة الثقافـة التنظيميـة ودورهـا في تعزيـز الالتـزام والإنتاجيـة، كـما يجسّـد مبـدأ تقسـيم العمـل الـذي سـيُصاغ لاحقًـا في الفكـر الإداري الحديـث بوصفـه وسـيلة لرفـع الكفـاءة وتحقيـق التكامـل. وفي جانـب القيـادة، اتسـمت إدارة مشروعـات الأهرامـات بهيـكل هرمـي واضـح تتـدرج فيـه السـلطة مـن الفرعـون إلى الوزيـر ثـم إلى المشرفـين ورؤسـاء الفـرق، مـع تحديـد دقيـق للصلاحيـات والمسـؤوليات، ولم تكـن هـذه السـلطة مجـرد قـوة قسريـة، بـل كانـت تسـتند إلى شرعيـة دينيـة وأخلاقيـة وسياسـية عـززت الطاعـة والانضبـاط. ومـن منظـور إداري معـاصر، يعكـس ذلـك الـدور الجوهـري للقيـادة في توفـير الاتجـاه، وبنـاء الشرعيـة، والحفـاظ عـلى التماسـك التنظيمـي، وهـي وظائـف لا تـزال تشـكّل جوهـر القيـادة في المنظـمات الحديثـة رغـم اختـلاف السـياقات.

وكان الاتصال ونظم المعلومات عنصرًا محوريًا في نجاح هذه المشروعات الضخمة، إذ طوّر المصريون القدماء أساليب متقدمة للتسجيل والتوثيق باستخدام الكتابة الهيروغليفية والهيراطيقية لمتابعة العمالة والمواد والحصص الغذائية ومعدلات الإنجاز، وأدّى الكتبة دورًا يشبه ما تقوم به اليوم نظم المعلومات الإدارية في جمع البيانات ودعم اتخاذ القرار. ويؤكد ذلك إدراكًا مبكرًا لأهمية تدفّق المعلومات ودقتها في التنسيق والرقابة، إذ يستحيل إدارة آلاف العاملين على مدى سنوات طويلة دون نظام معلومات فعّال.
ولم تُهمل الإدارة المصرية القديمة جانب إدارة الموارد البشرية، فقد حظي العمال بالغذاء والمسكن والرعاية الصحية، كما خُصصت لهم مقابر قريبة من مواقع البناء، وهو ما يعكس تقديرًا اجتماعيًا لدورهم وإدراكًا ضمنيًا بأن الإنتاجية لا تقوم على القسر وحده، بل تتطلب التحفيز والاهتمام بظروف العمل ورفاهية العاملين، وهو مبدأ تتفق عليه الإدارة الحديثة التي ترى في الإنسان محور العملية الإنتاجية وأساس استدامتها.

وتكشف الدقة الهندسية للأهرامات، سواء في المحاذاة أو القياس أو المتانة، عن وجود آليات صارمة للرقابة وضبط الجودة، إذ كان أي خطأ في المراحل الأولى يصعب تداركه لاحقًا، ما استدعى مراقبة مستمرة ومعايير دقيقة في التنفيذ، وهو ما يتقاطع بوضوح مع مفاهيم الرقابة الإدارية المعاصرة التي تقوم على مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
إن تجربة بناء الأهرامات تؤكد أن الإدارة ليست وليدة العصر الحديث، بل ممارسة إنسانية أصيلة نشأت مع نشوء الحضارات وتطورت بتطورها، وقد تجلّت فيها وظائف الإدارة الأساسية في سياق ثقافي وتقني مختلف، لكنه لا يقل تعقيدًا عن بيئات العمل المعاصرة. ولا يقتصر درس الأهرامات على الإعجاب بعظمة الإنجاز المعماري، بل يمتد إلى إدراك أن مبادئ الإدارة الفعّالة عابرة للزمن، وأن مواءمة الإنسان والموارد والغاية المشتركة ستظل جوهر أي ممارسة إدارية ناجحة، وبذلك تبقى الأهرامات شاهدًا خالدًا على عبقرية إدارية وتنظيمية مبكرة ما زالت تلهم الفكر الإداري حتى يومنا هذا.

البشر، سعود. (2021). المقابر العمالية وبناء الهرم. صحيفة الوطن. تم الاسترجاع من

https://www.alwatan.com.sa/article/1084849

ابراهيم,احمد . (2025). الموظف العام في الحضارة المصرية القديمة. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية-المنوفية, 61(2), 171-212.

(منازل عمال الأهرامات في الدولة القديمة (2050-2200ق.م). (2022). مجلة جامعة دمشق للدراسات التاريخية, 142(3).

https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/hisj/article/view/6541

الاختلالات الخمسة في فرق العمل:
نمـــوذج لينسيـــوني

يُعد نموذج **الاختلالات الخمسة لفرق العمل (The Five Dysfunctions of a Team)** من النماذج المعاصرة المؤثرة في فهم سلوك الفرق وديناميات العمل الجماعي داخل المنظمات. وقد قدّمه باتريك لينسيوني في سياق سعيه لتفسير أسباب فشل كثير من فرق العمل، ليس بسبب نقص الكفاءة الفنية أو شح الموارد، بل نتيجة اختلالات سلوكية وعلاقية عميقة تتراكم داخل الفريق وتُضعف قدرته على الأداء الفعّال.وينطلق هذا النموذج من افتراض أساسي مفاده أن الفريق الفعّال لا يتشكّل تلقائيًا، وأن النجاح الجماعي يتطلب معالجة مجموعة من الاختلالات السلوكية التي قد تبدو بسيطة في ظاهرها، لكنها إذا تُركت دون علاج تتحول إلى عوائق جوهرية أمام التعاون والإنجاز. وقد صاغ لينسيوني هذه الاختلالات في صورة هرمية، حيث يشكّل كل اختلال أساسًا لما يليه، بما يعني أن معالجة المشكلات السطحية دون معالجة الجذور العميقة لا تؤدي إلى تحسن حقيقي ومستدام في أداء الفريق.

يبدأ النموذج بأول وأعمق هذه الاختلالات، وهو **غياب الثقة**. ويرى لينسيوني أن المقصود بالثقة هنا ليس الثقة المهنية في كفاءة الآخرين فحسب، بل الثقة الإنسانية القائمة على الانفتاح والصدق، واستعداد أعضاء الفريق للاعتراف بالأخطاء، وطلب المساعدة، وتبادل نقاط الضعف دون خوف من النقد أو التقليل من القيمة. وعندما تغيب هذه الثقة، يميل الأفراد إلى إخفاء أخطائهم، وتجنّب إبداء آرائهم الحقيقية، والعمل بأسلوب دفاعي، مما يخلق بيئة غير آمنة نفسيًا تعيق التعاون الحقيقي.
وينتج عن غياب الثقة الاختلال الثاني، وهو **الخوف من الصراع**. ففي الفرق التي تفتقر إلى الثقة، يتجنّب الأعضاء النقاشات الصريحة خوفًا من توتر العلاقات أو إثارة الخلافات الشخصية. وبدلًا من الصراع البنّاء القائم على تبادل وجهات النظر المختلفة، يسود صمت ظاهري يخفي خلفه خلافات غير معلنة. ويؤكد لينسيوني أن الصراع الصحي ضرورة تنظيمية، لأنه يثري النقاش، ويحسّن جودة القرارات، وأن غيابه يؤدي غالبًا إلى قرارات ضعيفة تقوم على المجاملة أو التسويات السطحية.
أما الاختلال الثالث فيتمثل في **غياب الالتزام**. فعندما لا يُتاح للأفراد التعبير عن آرائهم بوضوح، ولا تُناقش الخيارات بصدق، يصبح الالتزام بالقرارات المتخذة ضعيفًا، حتى وإن شارك الأعضاء شكليًا في اتخاذها. ويشير لينسيوني إلى أن الالتزام لا يعني الإجماع التام، بل يعني الوضوح في القرار وقبوله بعد نقاش صريح. وغياب هذا الالتزام يؤدي إلى التردد، وتأجيل التنفيذ، وضعف الحماس تجاه الأهداف المشتركة.

ويؤدي ضعف الالتزام بدوره إلى الاختلال الرابع، وهو تجنّب المساءلة. ففي الفرق غير الفعّالة، يتردد الأفراد في محاسبة بعضهم بعضًا على الأداء أو السلوك، خوفًا من إفساد العلاقات أو الدخول في مواجهات غير مريحة. ونتيجة لذلك، تنخفض المعايير، ويُسمح بالأداء المتواضع بالاستمرار دون تصحيح. بينما يرى لينسيوني أن المساءلة المتبادلة بين الزملاء—لا المساءلة القادمة من القائد فقط—تُعد من أقوى أدوات تحسين الأداء الجماعي والحفاظ على المعايي

YKB
العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي
باتريك لينسيوني
01
غياب الثقة
فهمك لشخصيات فريقك يساعدك على الوثوق بهم ووجود الثقة يساعدك على حل المشكلة الثانية
02
الخوف من الخلاف
الخلاف البناء يساعد الفريق على اتخاذ قرارات أفضل في صالح تحقيق الهدف وحل مشكلة الخوف من الخلاف يساعدك في حل المشكلة الثالثة
03
قلة الإلتزام
الإلتزام بالقرارات التي أجمع عليها غالبية أعضاء الفريق سواء كانت صحيحة أو خاطئة من وجهة نظرك يساعدك على حل المشكلة الرابعة
04
تجنب المسؤولية
تحديد معايير تقييم الفريق والإعلان عنها تجنب أعضاء الفريق رمي اللوم على بعضهم البعض عند حدوث أخطاء. ومحاسبة الفريق تساعدك على حل المشكلة ٥
05
عدم الإنتباه للنتائج
تذكير الفريق بالنتائج المطلوب تحقيقها والتأكيد عليها بشكل مستمر يساعد أعضاء الفريق للوصول للهدف
#جمعة_وكتاب

ويصل الفريق في نهاية هذه السلسلة إلى أخطر الاختلالات، وهو **عدم التركيز** على النتائج. فعندما تغيب الثقة، ويُقمع الصراع، ويضعف الالتزام، وتُهمَل المساءلة، يتحول تركيز الأفراد من تحقيق نتائج الفريق إلى الاهتمام بالإنجازات الفردية، أو المكانة الشخصية، أو حماية المصالح الذاتية. ويفقد الفريق بذلك غايته الأساسية، ويصبح مجرد مجموعة أفراد يعملون جنبًا إلى جنب دون هدف جماعي حقيقي. وتكمن القيمة العلمية والعملية لنموذج لينسيوني في بساطته وعمقه في آن واحد. فهو لا يقدّم إطارًا نظريًا مجردًا، بل نموذجًا تشخيصيًا يساعد القادة على فهم المشكلات السلوكية داخل فرقهم، وتحديد مواضع الخلل بدقة. كما يبرز النموذج الدور المحوري للقيادة في بناء الثقة، وتشجيع الحوار الصريح، وترسيخ ثقافة الالتزام والمساءلة، وربط الجهود الفردية بالنتائج الجماعية.

وقد عرض باتريك لينسيوني هذا النموذج في كتابه الشهير **(The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable)**الصادر عام ٢٠٠٢م، والذي حقق انتشارًا واسعًا ومبيعات ضخمة وصدرت له ٢٠ طبعة، واعتمد باتريك على أسلوب القصة القيادية ودراسة الحالة لعرض المفاهيم النظرية بصورة تطبيقية قريبة من الواقع التنظيمي. وقد تُرجم الكتاب إلى اللغة العربية عام ٢٠٢٠م. ورغم أن لينسيوني لا يُعد أكاديميًا بالمعنى التقليدي، فإن نموذجه استُخدم في عدد من الدراسات العلمية، ونوقش في أدبيات القيادة وبناء الفرق، مما عزّز موثوقيته وتطبيقاته العملية.

الثقافة التنظيمية: المفهوم، المستويات، والأهميـة في المنظمــات

الثقافة التنظيمية: المفهوم، المستويات، والأهمية في المنظمات

لا تقتصر الثقافة على كونها أداة تمييز بين الشعوب والبيئات الجغرافية وفق اللغة والدين والعادات والتقاليد، بل إن مفهوم الثقافة امتد إلى عالم الأعمال والمنظمات، وأصبح من المفاهيم التي لا غنى عن استيعابها لتحقيق التميز في القيادة الإدارية. فالثقافة التنظيمية تُعد من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة المعاصر، إذ تمثل الإطار غير المرئي الذي يوجّه سلوك الأفراد ويمنح المنظمة هويتها الخاصة. فالمنظمات لا تُدار باللوائح والهياكل الرسمية وحدها، بل تتحرك في واقعها اليومي وفق منظومة من القيم والمعتقدات وأنماط التفكير التي تتشكل عبر الزمن، وتنعكس في طريقة اتخاذ القرار، وأساليب القيادة، وأنماط التفاعل بين العاملين. ومن هنا برز الاهتمام بالثقافة التنظيمية بوصفها عاملًا مفسرًا للفروق بين المنظمات في الأداء والاستقرار والقدرة على التكيف.

ويقصد بالثقافة التنظيمية ذلك النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير السلوكية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتحدد لهم ما يُعد سلوكًا مقبولًا أو مرفوضًا داخل بيئة العمل. وهي تمثل "الطريقة التي تُنجز بها الأمور" في المنظمة، وغالبًا ما تُكتسب من خلال الممارسة اليومية والتفاعل الاجتماعي أكثر من كونها مكتوبة في السياسات الرسمية. وتتكون هذه الثقافة تدريجيًا نتيجة لتاريخ المنظمة وتجاربها السابقة ونمط القيادة السائد فيها، إضافة إلى تأثير الثقافة المجتمعية الأوسع التي تنتمي إليها.

ولفهم الثقافة التنظيمية بصورة أعمق، قدّم إدغار شاين تصورًا يبيّن أن الثقافة تتكون من مستويات مترابطة تختلف في درجة عمقها ووضوحها. ففي المستوى الأول تظهر الثقافة في شكل مظاهر خارجية يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل طريقة تنظيم المكاتب، وأساليب التواصل، والرموز والشعارات، والطقوس التنظيمية. ورغم أن هذه المظاهر تبدو واضحة، إلا أن تفسيرها الحقيقي يتطلب الانتقال إلى مستوى أعمق يتمثل في القيم المعلنة، وهي المبادئ التي تؤكد عليها المنظمة مثل العمل الجماعي، والجودة، والالتزام، والابتكار. غير أن هذه القيم، على أهميتها، لا تعكس دائمًا الواقع الفعلي للسلوك ما لم تُدعَم بمستوى ثالث أعمق، يتمثل في الافتراضات الأساسية غير الواعية التي يحملها الأفراد حول طبيعة العمل، والعلاقات الإنسانية، والسلطة، والثقة؛ وهي التي تشكل الجوهر الحقيقي للثقافة التنظيمية وتوجّه السلوك دون وعي مباشر.

وتنبع أهمية الثقافة التنظيمية من دورها المركزي في توجيه السلوك التنظيمي وبناء الانسجام الداخلي. فهي تسهم في تعزيز شعور الانتماء والهوية لدى العاملين، وتوفر إطارًا مرجعيًا مشتركًا يساعدهم على فهم المواقف واتخاذ القرارات. كما تلعب الثقافة دورًا مهمًا في رفع مستوى الالتزام والولاء، خاصة عندما تتوافق قيم المنظمة مع القيم الشخصية للأفراد. إضافة إلى ذلك، تُعد الثقافة التنظيمية مصدرًا لميزة تنافسية مستدامة، لأنها عنصر يصعب تقليده أو نقله بين المنظمات. وفي الوقت نفسه، قد تكون الثقافة عاملًا مساعدًا للتغيير عندما تتسم بالمرونة والانفتاح، أو عائقًا أمامه إذا كانت جامدة ومقاومة لأي تجديد.

Lencioni, P. M. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable (20th Anniversary ed.). Jossey-Bass.

Coghlan, D. (2023). Edgar H. Schein 1928-2023: A Reflective Appreciation by David Coghlan. Action Research, 21(3), 371-375.

Xenikou, A., & Furnham, A. (2022). Leadership and organizational culture. Handbook of research methods for organisational culture, 23-38.

وقد حاول الباحثون تصنيف الثقافات التنظيمية إلى أنماط تساعد على فهم خصائصها وآثارها. ومن أبرز هذه التصنيفات **نموذج كاميرون وكوين**، الذي يميز بين ثقافة تركز على العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وتُشبه في طابعها العائلة، وثقافة أخرى تقوم على الابتكار والمرونة وتشجع المبادرة والمخاطرة، وثقافة ثالثة تركز على المنافسة وتحقيق النتائج والأداء العالي، وثقافة رابعة تقوم على الرسمية والانضباط والالتزام بالقواعد والإجراءات. ويُظهر هذا التصنيف أن الثقافة التنظيمية ليست قالبًا واحدًا، بل تتنوع وفق طبيعة المنظمة وبيئتها وأهدافها.

وقد أسهم عدد من المفكرين والباحثين في ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وتطويره. ويُعد إدغار شاين من أبرز المنظرين في هذا المجال، حيث ركز على عمق الثقافة ودور القيادة في تشكيلها والمحافظة عليها. كما قدّم غيرت هوفستيد إسهامات مهمة من خلال ربطه بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية، موضحًا كيف تؤثر القيم المجتمعية في أساليب العمل والإدارة داخل المنظمات. وأسهم كل من **ديل وكينيدي** في إبراز العلاقة بين الثقافة والأداء التنظيمي، في حين قدم **كاميرون وكوين** إطارًا عمليًا لتشخيص الثقافة السائدة داخل المنظمات.

ومن المهم التمييز بين الثقافة التنظيمية ومفهوم قريب منها يُعرف بالمناخ التنظيمي. فالثقافة التنظيمية تُعد أعمق وأكثر ثباتًا، وتعكس القيم والافتراضات الأساسية التي تفسر "لماذا" يتصرف الأفراد داخل المنظمة بطريقة معينة. أما المناخ التنظيمي فيعبّر عن إدراكات العاملين ومشاعرهم تجاه بيئة العمل في فترة زمنية محددة، مثل الشعور بالدعم أو العدالة أو الرضا الوظيفي، وهو أكثر قابلية للتغير والتأثر بالقرارات الإدارية قصيرة الأمد. وبذلك يمكن القول إن المناخ التنظيمي هو انعكاس سطحي للحالة النفسية والتنظيمية الناتجة عن الثقافة السائدة.

القيادة التمكينية وأهميتها في القرن الحادي والعشرين

القيادة التمكينية وأهميتها في القرن الحادي والعشرين

تُعدّ القيادة التمكينية من أنماط القيادة التي اكتسبت أهمية متزايدة في العصر الحديث، نتيجة التحولات السريعة والعميقة التي تشهدها المنظمات في طبيعة العمل، وتوقعات العاملين، وأساليب الإدارة، بما في ذلك المنظمات العربية. فلم تعد القيادة الفعّالة تقوم على السيطرة المباشرة على المرؤوسين أو الاكتفاء بإصدار الأوامر، بل أصبحت ترتكز على قدرة القائد على تمكين الآخرين، وبناء بيئة عمل تُطلق طاقات الأفراد، وتحوّلهم من منفذين للتعليمات إلى شركاء فاعلين في اتخاذ القرار وتحقيق النتائج.ويقوم جوهر القيادة التمكينية على فكرة أساسية مفادها أن الأفراد يمتلكون قدرات كامنة يمكن استثمارها متى ما توفرت لهم الثقة، والاستقلالية، والدعم المناسب. ومن هذا المنطلق، يركّز القائد التمكيني على خلق مناخ تنظيمي يشعر فيه العاملون بالأمان النفسي، وبأن آراءهم مسموعة، وأن مساهماتهم ذات قيمة حقيقية. فالدور القيادي هنا لا يتمثل في التحكم في التفاصيل اليومية، وإنما في تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بأن يؤدوا عملهم بكفاءة ومسؤولية.

وعلى الرغم من عدم اتفاق الباحثين على أبعاد محددة ومُوحَّدة للقيادة التمكينية، فإنه يمكن استخلاص مجموعة من العناصر الجوهرية التي تكاد تشكّل قاسمًا مشتركًا بينها. ويأتي في مقدمة هذه العناصر **بناء الثقة وارتفاع التوقعات من المرؤوسين**. فالثقة تمثل الأساس الذي يقوم عليه التمكين؛ إذ لا يمكن منح الصلاحيات أو إشراك الأفراد في اتخاذ القرار دون قناعة حقيقية بقدرتهم ونزاهتهم. ويُظهر القائد التمكيني ثقته من خلال الصراحة، والاتساق بين القول والفعل، وتجنّب أساليب الرقابة المفرطة التي توحي بعدم الثقة. ومع توافر هذه الثقة، يزداد استعداد الأفراد لتحمّل المسؤولية والمبادرة. ويتمثل البعد الثاني في منح الاستقلالية. فالقيادة التمكينية تفترض أن الأفراد ليسوا بحاجة إلى تعليمات تفصيلية مستمرة، بقدر حاجتهم إلى مساحة من الحرية تمكّنهم من اختيار أساليب العمل المناسبة، وتنظيم وقتهم، واتخاذ قرارات تتعلق بمهامهم. ولا تعني الاستقلالية غياب التوجيه أو الفوضى، بل تعني الانتقال من التحكم في "كيف يُنجز العمل" إلى التركيز على "ما النتائج المتوقعة"، مع ترك المجال للأفراد لاختيار الطريق الأنسب للوصول إليها.

أما البعد الثالث فيتمثل في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات تفويضًا حقيقيًا لا شكليًا. ففي القيادة التمكينية لا يقتصر التفويض على توزيع المهام، بل يشمل منح الصلاحيات اللازمة لتنفيذها، وتحمل تبعات القرارات المرتبطة بها. ويسهم هذا النوع من التفويض في تنمية الثقة بالنفس لدى العاملين، وتعزيز شعورهم بالملكية تجاه العمل، كما يخفف العبء عن القائد ويمكّنه من التركيز على القضايا الاستراتيجية بدل الانشغال بالتفاصيل التشغيلية.ويبرز عنصر رابع لا يقل أهمية، وهو تنمية القدرات وبناء الكفاءة. فالقائد التمكيني يدرك أن التمكين دون تأهيل قد يؤدي إلى الارتباك أو الإخفاق، ولذلك يحرص على توفير التدريب، والتوجيه، والتغذية الراجعة المستمرة. ويُعد الاستثمار في تطوير المهارات الفنية والسلوكية للعاملين شرطًا أساسيًا لجعل التمكين ممارسة مستدامة وفعّالة، لا مجرد تجربة عابرة.

ومن عناصر القيادة التمكينية كذلك تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار. فإشراك العاملين في مناقشة المشكلات وصياغة الحلول لا يثري القرار من حيث الجودة فحسب، بل يعزز الالتزام بتنفيذه. وعندما يشعر الأفراد بأن لهم دورًا حقيقيًا في صنع القرار، يصبحون أكثر استعدادًا للدفاع عنه والعمل على إنجاحه، حتى وإن لم تتوافق جميع نتائجه مع توقعاتهم الشخصية. كما تحتل وضوح الرؤية والمعنى موقعًا محوريًا في القيادة التمكينية. فتمكين الأفراد لا يقتصر على منحهم الحرية، بل يتطلب ربط جهودهم بهدف واضح يوضح لماذا يُنجز العمل، وما قيمته للمنظمة وللمستفيدين منها. وعندما يدرك العاملون معنى ما يقومون به، تتحول المهام من واجبات مفروضة إلى أدوار ذات رسالة وقيمة.

ويُضاف إلى ذلك عنصر المساءلة، إذ لا يكتمل التمكين دون مساءلة واضحة وعادلة. فالقائد التمكيني يحدد التوقعات والمعايير منذ البداية، ويتابع الأداء، ويقدّم التغذية الراجعة، لكنه يفعل ذلك بأسلوب داعم لا عقابي. وبهذا التوازن الدقيق بين الحرية والمساءلة، يتحقق الأداء العالي دون إضعاف روح المبادرة أو الابتكار.

وتتجلى أهمية القيادة التمكينية في القرن الحادي والعشرين في قدرتها على التعامل مع بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، التي تتطلب السرعة والمرونة والابتكار. كما تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل الاحتراق النفسي، وتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، وهي جوانب لا تزال كثير من المنظمات العربية في أمسّ الحاجة إلى ترسيخها. إضافة إلى ذلك، تتوافق القيادة التمكينية مع توقعات الأجيال الجديدة من العاملين، التي تبحث عن التقدير، والمشاركة، وفرص النمو والتعلّم، أكثر من بحثها عن الأوامر الصارمة والضبط التقليدي.وبذلك يمكن القول إن القيادة التمكينية لم تعد خيارًا إداريًا ثانويًا، بل أصبحت مدخلًا قياديًا أساسيًا لتحقيق الفاعلية والاستدامة في منظمات القرن الحادي والعشرين.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. The International Journal of Human Resource Management, 34(10), 2002-2038.

طه بدر, إبراهيم. (2025). أثر التمكين الإدارى على الأداء المؤسسى دراسة ميدانية على الشركة المصرية للأتصالات. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية, 4(15), 736-699.

فهم الثقافة التنظيمية من خلال القيم المتنافسة

فهم الثقافة التنظيمية من خلال القيم المتنافسة

يمثّل **إطار القيم المتنافسة** أحد النماذج الفكرية العميقة التي أسهمت في تفسير تعقيد الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الحديثة، وبيان أسباب اختلافها في أنماط العمل والقيادة ودرجات الفاعلية. وينطلق هذا الإطار من افتراض جوهري مفاده أن المنظمة لا تعمل وفق منظومة قيم واحدة متجانسة، بل تعيش دائمًا في حالة توتر بين قيم متعارضة، وأن نجاحها لا يتحقق بإقصاء بعض القيم لصالح أخرى، وإنما بإدارة هذا التعارض بصورة واعية ومتوازنة. فالثقافة التنظيمية—وفق هذا المنظور—ليست "وصفة جاهزة" أو "هوية جامدة"، بل توازن دائم بين أولويات متنافسة قد تبدو متعارضة، لكنها تمثل في الحقيقة شروطًا مختلفة للاستمرار والفاعلية.

ظهر هذا النموذج عام **١٩٨٣م** على يد الباحثين **روبرت إي. كوين وجون روربـاخ** أثناء عملهما الأكاديمي في **جامعة ميشيغان** بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد جاء تطويره ضمن مشروع علمي كان يهدف إلى تفسير **الفاعلية التنظيمية**، حيث لاحظ الباحثان أن الاختلاف في تقييم نجاح المنظمات لا يعود إلى خلل في أدوات القياس بقدر ما يعود إلى اختلاف القيم التي ينطلق منها المقيمون أنفسهم. فهناك من يعرّف النجاح بالاستقرار والضبط، وآخر يراه في الابتكار والتكيف، وثالث يربطه بالنتائج والمنافسة، ورابع يعدّه في الانسجام الداخلي وبناء الإنسان. ومن هنا تبلورت فكرة أن القيم التنظيمية ليست واحدة، بل متعددة، وقد تكون "متنافسة" في الظاهر لكنها "ضرورية" في الجوهر.

يقوم هذا الإطار على بُعدين رئيسين يشكّلان أساس فهم الثقافة التنظيمية. البعد الأول يتمثل في المفاضلة بين المرونة والتكيف من جهة، والانضباط والاستقرار من جهة أخرى. أما البعد الثاني فيتعلق بالتركيز على الداخل بما يشمله من علاقات بشرية وبناء القدرات، مقابل التركيز على الخارج بما يرتبط بالبيئة التنافسية والنتائج والسمعة. ومن تداخل هذين البعدين تتكوّن أربعة أنماط ثقافية رئيسة، تمثل خرائط مختلفة لفهم سلوك المنظمات وقياداتها.

يقوم هذا الإطار على بُعدين رئيسين يشكّلان أساس فهم الثقافة التنظيمية. البعد الأول يتمثل في المفاضلة بين المرونة والتكيف من جهة، والانضباط والاستقرار من جهة أخرى. أما البعد الثاني فيتعلق بالتركيز على الداخل بما يشمله من علاقات بشرية وبناء القدرات، مقابل التركيز على الخارج بما يرتبط بالبيئة التنافسية والنتائج والسمعة. ومن تداخل هذين البعدين تتكوّن أربعة أنماط ثقافية رئيسة، تمثل خرائط مختلفة لفهم سلوك المنظمات وقياداتها.

أول هذه الأنماط هو نمط العشيرة، حيث تُفهم المنظمة بوصفها مجتمعًا إنسانيًا قائمًا على العلاقات، والتعاون، والانتماء. في هذا السياق، تُعلي الثقافة التنظيمية من قيمة الثقة والتماسك والعمل الجماعي، ويؤدي القائد دور الموجّه والمرشد الذي يبني الأفراد قبل أن يطالبهم بالنتائج. وتظهر قيمة هذا النمط في تعزيز الولاء والالتزام، وتقليل الصراعات، ورفع الروح المعنوية، وهو ما يجعل حضوره قويًا في المنظمات التعليمية والمؤسسات الخدمية التي يعتمد نجاحها على جودة العلاقة الإنسانية بقدر اعتمادها على جودة الإجراءات.

إطار القيم المتنافسة (تصميم: روبرت كوين وجون روربـاخ)

البعد	المرونة والحرية في العمل	الاستقرار والتحكم المؤسسي
التركيز الداخلي (بيئة العمل)	**[ثقافة العشيرة]** • **النمط:** تعاوني وتشاركي • **الهدف:** رعاية الموظفين وتطويرهم • **الروح:** العمل كفريق واحد وأسرة	**[الثقافة الهرمية]** • **النمط:** تنظيمي ورقابي • **الهدف:** الكفاءة والانضباط • **الروح:** القواعد والإجراءات الواضحة
التركيز الخارجي (السوق والمنافسة)	**[الثقافة الابتكارية]** • **النمط:** إبداعي وريادي • **الهدف:** النمو وتقديم الجديد • **الروح:** المخاطرة والسبق في الأفكار	**[ثقافة السوق]** • **النمط:** تنافسي ومنجز • **الهدف:** الربحية والحصة السوقية • **الروح:** تحقيق النتائج والأرقام

أما النمط الثاني فهو نمط الإبداع والمرونة، الذي تُبنى فيه الثقافة التنظيمية على الابتكار والتجريب واستشراف المستقبل. في هذا النمط تُمنح المبادرات مساحة واسعة، ويُنظر إلى الخطأ بوصفه جزءًا من التعلم، وتصبح المخاطرة المحسوبة ممارسة مشروعة لتحقيق التطور. ويظهر هذا النمط في المنظمات البحثية والتقنية والريادية، حيث تكون القدرة على التكيف السريع شرطًا للبقاء. وفي مثل هذه الثقافة، يتقمص القائد دور المحفّز على التجديد وصاحب الرؤية الذي يفتح المسارات بدل أن يكتفي بحراسة النظام القائم.

ويتمثل النمط الثالث في ثقافة السوق، التي تُفهم فيها المنظمة من خلال قدرتها على تحقيق النتائج والمنافسة والإنجاز. وتركّز هذه الثقافة على الأداء ووضوح الأهداف وقياس المخرجات، وتتعامل مع الوقت والموارد بوصفها عناصر حاسمة لا تحتمل الهدر. ويؤدي القائد هنا دور المحرّك نحو النتائج؛ يحدد المؤشرات، ويربط الجهد بالمخرجات، ويشدد على الإنجاز والمساءلة. وتبرز فاعلية هذا النمط في البيئات ذات المنافسة العالية أو ضغط الإنجاز، حيث يصبح النجاح مرتبطًا بالقدرة على تحقيق القيمة بسرعة ووضوح وفعالية.

أما النمط الرابع فهو الثقافة الهرمية، التي تقوم على التنظيم الرسمي، والاستقرار، والالتزام بالقواعد والإجراءات. وتُدار المنظمة في هذا السياق عبر هياكل واضحة وسلاسل إدارية محددة، وتُعد السيطرة وضبط العمليات عنصرين أساسيين لضمان الاستمرارية وتقليل الأخطاء. وتظهر هذه الثقافة بوضوح في الجهات الحكومية والمنظمات الكبرى والمؤسسات التي تتطلب مستوى عاليًا من الاتساق والامتثال. وفيها يأخذ القائد دور المنسّق والحارس للنظام الذي يضمن الانضباط، ويمنع الفوضى، ويحافظ على جودة الإجراءات واستقرارها. وتكمن أهمية هذا الإطار في كونه يقدّم فهمًا للثقافة التنظيمية لا بوصفها حالة ثابتة، بل بوصفها مزيجًا ديناميكيًا من هذه القيم المتنافسة. فالمنظمات غالبًا لا تنتمي إلى نمط واحد خالص، بل تجمع بين أكثر من نمط، مع غلبة أحدها تبعًا لطبيعة المرحلة، أو متطلبات البيئة، أو التوجهات الاستراتيجية. وقد تتغير الغلبة عبر الزمن: فقد تحتاج المنظمة إلى الهرمية لضبط العمليات، ثم تتحول إلى السوق عند المنافسة، ثم إلى الإبداع عند التحول والتجديد، ثم إلى العشيرة عند بناء الولاء واستعادة المعنويات.

وقد أكّد روبرت إي. كوين وجون روربـاخ أن القيادة الفاعلة لا تعني التمسك بقيمة واحدة، بل تعني امتلاك القدرة على التنقل الواعي بين القيم المتعارضة وتوظيف كل نمط ثقافي في سياقه المناسب. فالقائد الذي لا يرى إلا الانضباط قد يقتل الابتكار، والقائد الذي لا يرى إلا الابتكار قد يضعف الاستقرار، والقائد الذي لا يرى إلا النتائج قد يستنزف البشر، والقائد الذي لا يرى إلا العلاقات قد يفقد الحسم. ومن هنا أصبح إطار القيم المتنافسة أداة مركزية في تشخيص الثقافة التنظيمية، وتطوير القيادات، وإدارة التغيير المؤسسي، ولا سيما في المؤسسات التعليمية التي تتداخل فيها القيم الإنسانية والأكاديمية والتنظيمية والتنافسية في آن واحد.

بكة للتدريب. (2025). الثقافة التنظيمية. مركز المعرفة – بكة للتدريب. تم من https://bakkah.com/ar/knowledge-center/الثقافة-التنظيمية

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (2nd rev. ed.). John Wiley & Sons.

Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. Business process management journal, 27(2), 658-683.

نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية

نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية

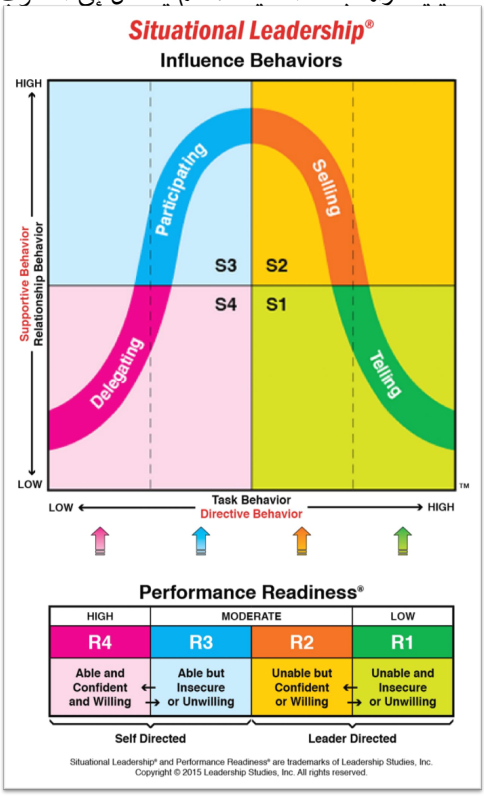
يُعد نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية من النماذج القيادية التطبيقية البارزة التي أحدثت تحولًا جوهريًا في فهم القيادة داخل المنظمات، إذ انتقل بالفكر القيادي من البحث عن أسلوب قيادي واحد شامل ومثالي يصلح لكل المواقف، إلى التأكيد على مرونة القائد وقدرته على التكيّف مع اختلاف ظروف العمل ومستويات المرؤوسين. وقد ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، في سياق كانت فيه بيئات الأعمال تشهد توسعًا وتعقيدًا متزايدين، وتزايدًا في النقد الموجّه لنظريات السمات والأنماط القيادية الثابتة التي افترضت وجود خصائص أو أساليب قيادية صالحة في جميع الظروف.

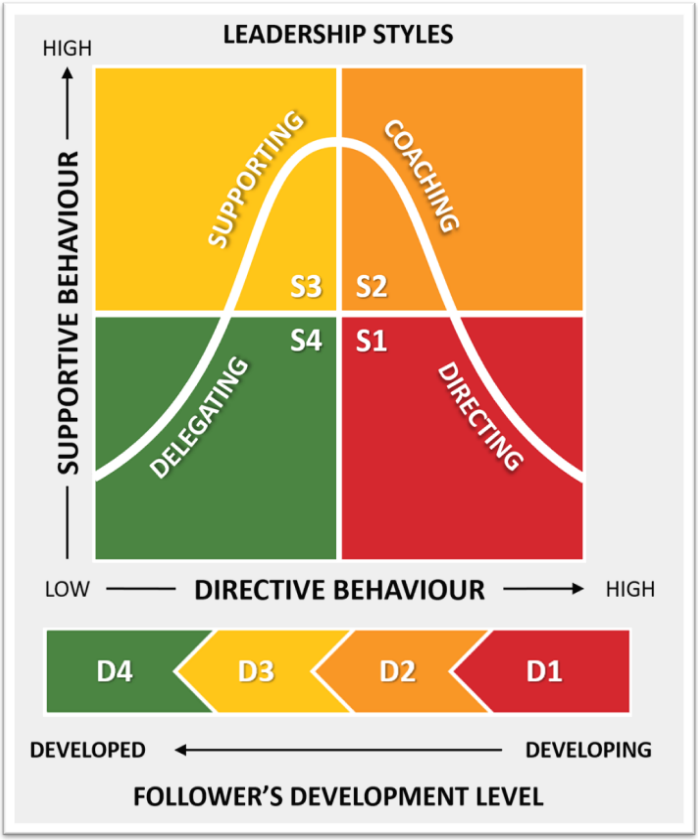
يرتبط هذا النموذج باسم كلٍّ من **بول هيرسي** وكين بلانشارد. فقد كان بول هيرسي باحثًا وممارسًا في مجال القيادة والتدريب الإداري، واهتم بدراسة العلاقة بين سلوك القائد ومستوى نضج المرؤوسين في مواقف العمل المختلفة. أما كين بلانشارد، فقد اشتهر لاحقًا بوصفه كاتبًا وخبيرًا إداريًا ركّز على تبسيط مفاهيم القيادة وتقديمها في صورة عملية قابلة للتطبيق. وقد تعاونا معًا في تطوير نموذج القيادة الموقفية، ونشرا أفكارهما في صورته الأولية عام ١٩٦٩م، ثم تبلور النموذج بشكل أوضح وأوسع في كتابهما المشترك(Management of Organizational Behavior) الصادر عام ١٩٧٧م، والذي يُعد من المراجع الأساسية في هذا المجال، ولا تتوافر – بحسب علمنا – ترجمة عربية معتمدة له حتى اليوم.

ينطلق نموذج هيرسي وبلانشارد من فكرة محورية مفادها أن القيادة ليست سلوكًا ثابتًا أو نمطًا واحدًا دائم الصلاحية، بل عملية ديناميكية تتغير بتغير الموقف، ولا سيما تبعًا لمستوى جاهزية المرؤوسين. ولا يُقصد بالجاهزية مجرد امتلاك المهارة الفنية، بل مزيجًا من عنصرين أساسيين، هما القدرة، التي تشمل المعرفة والخبرة والمهارة، والالتزام، الذي يتضمن الدافعية والثقة بالنفس والاستعداد النفسي لتحمل المسؤولية. وبناءً على هذا التصور، فإن القائد الفعّال هو من يستطيع تشخيص مستوى الجاهزية بدقة، ثم يكيّف سلوكه القيادي بما يتناسب مع هذا المستوى.

وقد صنّف هيرسي وبلانشارد جاهزية المرؤوسين إلى أربعة مستويات متدرجة. ففي المستوى الأول تكون الجاهزية منخفضة، حيث يفتقر الأفراد إلى المهارة والدافعية معًا، ويحتاجون إلى توجيه واضح ومباشر. وفي المستوى الثاني ترتفع الدافعية لدى المرؤوسين، لكن مهاراتهم لا تزال محدودة، ما يستدعي الجمع بين التوجيه والتعليم والتحفيز. أما في المستوى الثالث، فتكون المهارة متوافرة بدرجة جيدة، غير أن الالتزام أو الثقة بالنفس قد يكونان متذبذبين، وهو ما يتطلب من القائد التركيز على الدعم وبناء الثقة أكثر من التركيز على التعليمات. ويصل المرؤوسون في المستوى الرابع إلى أعلى درجات الجاهزية، حيث يجمعون بين الكفاءة العالية والدافعية القوية، ويصبحون قادرين على العمل باستقلالية.

وفي ضوء هذه المستويات، قدّم النموذج أربعة أنماط قيادية رئيسة، تمثل مزيجًا متغيرًا بين الاهتمام بالمهمة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. يبدأ القائد بأسلوب التوجيه عندما تكون الجاهزية منخفضة، فيركّز على التعليمات التفصيلية والمتابعة الدقيقة. ثم ينتقل إلى أسلوب التدريب عندما تتوافر الدافعية دون المهارة الكافية، فيجمع بين التوجيه والدعم والتحفيز. ومع ارتفاع مستوى المهارة وتذبذب الالتزام، يستخدم القائد أسلوب الدعم والمشاركة، حيث يقل التوجيه المباشر ويزداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبناء الثقة. وأخيرًا، عندما يصل المرؤوسون إلى مستوى عالٍ من الجاهزية، يتبنى القائد أسلوب التفويض، فيمنحهم الاستقلالية، ويكتفي بالمتابعة العامة والتنسيق.





وتكمن الأهمية العلمية لنموذج هيرسي وبلانشارد في أنه أعاد تعريف القيادة بوصفها علاقة تطورية بين القائد والمرؤوس، لا تقتصر على تحقيق الإنجاز الآني، بل تهدف إلى نقل الأفراد تدريجيًا من الاعتماد على القائد إلى الاستقلال وتحمل المسؤولية. كما يتميز النموذج ببساطته ووضوحه، الأمر الذي جعله واسع الاستخدام في مجالات الإدارة، والتدريب القيادي، والتعليم، وبناء فرق العمل، على الرغم مما وُجّه إليه لاحقًا من نقد أكاديمي يتعلق بصعوبة قياس الجاهزية بدقة، وتفاوت نتائج تطبيقه في الدراسات التجريبية.

القيـــادة بيـــن الواقعية والأخـــلاق:
قراءة تحليلية في فكر نيكولو ميكافيللي

القيادة بين الواقعية والأخلاق: قراءة تحليلية في فكر نيكولو ميكافيللي

يحتل نيكولو ميكافيللي مكانة فكرية فريدة في تاريخ السياسة والقيادة معًا، ليس لأنه قدّم نموذجًا أخلاقيًا مثاليًا لما ينبغي أن يكون عليه القائد، بل لأنه سعى إلى وصف القيادة كما تُمارَس فعليًا في واقع شديد التعقيد والاضطراب. فقد حاول أن يفسّر كيف تُكتسب السلطة، وكيف يُحافَظ عليها، وكيف يمكن أن تُفقد، منطلقًا من رؤية واقعية ترى أن القيادة لا تُمارَس في عالم مثالي، بل في بيئة تحكمها المصالح، والصراعات، وتقلبات الولاء، وحدود الطبيعة البشرية. ومن هذا المنطلق ارتبط اسمه بالفكرة الشهيرة القائلة إن الغاية قد تبرر الوسيلة، وهي فكرة لا تزال حاضرة—بصورة واعية أو غير واعية—في كثير من الممارسات القيادية داخل المنظمات المعاصرة. وُلد ميكافيللي عام ١٤٦٩م في مدينة فلورنسا خلال عصر النهضة الإيطالية، وهو عصر اتسم بتنافس الدويلات، وتبدّل التحالفات، وكثرة الحروب والصراعات الداخلية والخارجية. وقد عمل في الإدارة الحكومية والدبلوماسية في جمهورية فلورنسا قبل توحيد إيطاليا، فعايش من الداخل موازين القوة وتعقيدات الحكم، وشهد كيف تُدار المصالح وتُعقد التحالفات وتُكسر. وبعد سقوط الجمهورية عام ١٥١٢م، أُقصي عن العمل العام وتعرّض للاعتقال ثم أُبعد عن الحياة السياسية، وفي تلك المرحلة كتب أهم أعماله، وعلى رأسها كتاب «الأمير» عام ١٥١٣م، الذي نُشر بعد وفاته عام ١٥٣٢م، قاصدًا به تقديم تحليل واقعي لطبيعة الحكم وطرائق القادة في تثبيت النفوذ وإدارة المخاطر.

ينطلق ميكافيللي من تصور يرى القيادة بوصفها ممارسة للسلطة في عالم لا تحكمه الأخلاق المجردة وحدها. وهو تصور قد يتعارض مع الرؤية الأخلاقية الإسلامية التي تؤكد مركزية القيم والعدالة، لكنه مع ذلك يظل فكرًا مؤثرًا في تفسير واقع المنظمات، لأن هذه المنظمات يديرها بشر، والبشر—بحسب ميكافيللي—ليسوا ملائكة، بل تحركهم المصالح والخوف والطموح. ومن هنا فإن تجاهل هذه الحقيقة، في نظره، لا يؤدي إلى قيادة أخلاقية، بل إلى قيادة ساذجة قد تعرّض الكيان كله للخطر. ويرى ميكافيللي أن القائد لا يستطيع الاعتماد على النوايا الحسنة وحدها، لأن الولاء يتغير بتغير المنفعة، ولأن العواطف لا تكفي لصناعة الاستقرار. ولهذا قد يجد القائد نفسه مضطرًا إلى اتخاذ قرارات حاسمة وغير محببة، ليس بدافع الشر، بل بدافع حماية الكيان الذي يقوده. فالمعيار الأساسي لنجاح القيادة عنده هو القدرة على الحفاظ على الدولة أو المنظمة ومنع انهيارها في بيئة تنافسية مليئة بالتهديدات، لا الالتزام الصارم بالمثاليات عندما تؤدي هذه المثاليات إلى الفوضى أو السقوط.

مقولات لنيكولو ميكافيلي
THE PRINCE
NICCOLO MACHIAVELLI
الغاية تبرر الوسيلة.
من الأفضل أن يهابك الناس على أن يحبوك إذا لم تستطع كونهما معاً.
ينسى البشر موت آبائهم بسرعة أكبر من نسيانهم خسارة ممتلكاتهم.
يجب على الأمير أن يكون ثعلباً ليتجنب الفخاخ وأسداً ليرهب الذئاب.
لا يمكن تجنب الحرب بل يمكن تأجيلها فقط لمصلحة الآخرين.
إذا كان عليك أن تؤذي رجلاً فافعل ذلك بقسوة تجعلك لا تخشى انتقامه.
من يريد أن يُطاع يجب أن يعرف كيف يأمر.
ليس هناك أمر أصعب في تنفيذه أو أكثر شكاً في نجاحه من إدخال نظام جديد.
الناس يغيرون حكامهم برغبة شديدة وهم يعتقدون أنهم سيحسنون أحوالهم بذلك.
الحظ يحكم نصف أفعالنا ولكنه يترك لنا السيطرة على النصف الآخر
كتاب الأمير
نيكولو ميكيافيللي

Cairns, T. D., Hollenback, J., Preziosi, R. C., & Snow, W. A. (1998). A study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory. Leadership & Organization Development Journal, 19(2), 113-116.

Papworth, M. A., Milne, D., & Boak, G. (2009). An exploratory content analysis of situational leadership. Journal of management development, 28(7), 593-606.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). Management of organizational behavior: Leading human resources (10th ed.). Pearson.

ومن المفاهيم المركزية في فكر ميكافيللي تمييزه بين «الفضيلة» و«الحظ». فالفضيلة لديه لا تعني الفضيلة الأخلاقية، بل تعني كفاءة القائد، وقدرته على المبادرة، والجرأة في اتخاذ القرار، والمرونة في التكيّف مع الظروف المتغيرة. أما الحظ فيمثل عنصر عدم اليقين وتقلبات الواقع الخارجة عن سيطرة القائد. والقيادة الناجحة—في نظره—هي التي لا تستسلم للحظ، بل تمتلك من الفضيلة ما يسمح لها بتطويع الظروف أو تقليل خسائرها أو استثمار الفرص عند ظهورها. ويقترب هذا التصور من منطق القيادة الحديثة في إدارة الأزمات والبيئات المتقلبة، حيث لا تكفي الخطط وحدها دون قدرة على التكيّف السريع واتخاذ القرار تحت الضغط. ويُعد موقفه من العلاقة بين المحبة والخوف من أكثر أفكاره إثارة للجدل. فهو يرى أن الجمع بين المحبة والهيبة هو الوضع المثالي، لكن إذا اضطر القائد للاختيار، فإن الهيبة أكثر أمانًا من المحبة، لأن المحبة قد تزول بتغير المصالح، بينما الخوف المرتبط بالعقوبة يوفر امتثالًا أكثر استقرارًا. ومع ذلك يضع ميكافيللي قيدًا مهمًا: يجب ألا يتحول الخوف إلى كراهية، لأن الكراهية تهدد شرعية القائد وقد تؤدي إلى التمرد. وفي هذا يمكن قراءة فكرته بوصفها دعوة إلى الحزم المنظم والانضباط العادل، لا إلى القسوة المطلقة أو التعسف.

كما يبرز في فكره مبدأ الحكم على القائد من خلال النتائج لا النوايا. فالقيادة، في عالم واقعي متنافس، تُقاس بقدرتها على تحقيق الاستقرار ومنع الانهيار. وقد أثّر هذا المنطق في مجالات الإدارة الحديثة، ولا سيما التفكير الاستراتيجي وصنع القرار تحت ضغط الوقت ونقص المعلومات، حيث تُقاس الخيارات بميزان العواقب المحتملة لا بالمثاليات المجردة. ومن هنا يمكن فهم استمرار حضور ميكافيللي في دراسات القيادة المعاصرة. فالمنظمات—مثل الدول—ليست دائمًا ساحات مثالية، بل تتضمن مصالح متعارضة، وتنافسًا على الموارد، وصراعات ظاهرة وخفية على النفوذ والقرار. ويظهر تأثير أفكاره في القيادة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات، وفهم السياسة التنظيمية. غير أن إساءة توظيف فكره قد تؤدي إلى تبرير الخداع والتلاعب والقهر، وهي ممارسات تقوض الثقة وتدمر رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة على المدى الطويل، وهو ما دفع نظريات القيادة الحديثة إلى التأكيد على الشرعية، والحوكمة، والثقة، والعدالة. وخلاصة القول، إن القيمة الحقيقية لفكر ميكافيللي تكمن في كشفه للتوتر الدائم الذي يواجه القائد بين عالم المثاليات الأخلاقية وعالم الواقع المعقد. فقد نبّه إلى أن تجاهل القوة ودوافع البشر ومحدودية الموارد ليس فضيلة، بل مخاطرة. وفي الوقت ذاته يضع القائد أمام سؤال أخلاقي بالغ الصعوبة: كيف يمكن تحقيق الفاعلية دون فقدان الشرعية؟ وفي عصر تتزايد فيه أهمية السمعة والشفافية والحوكمة، تبدو الاستفادة الأعمق من ميكافيللي في توظيف واقعيته كأداة للفهم، ثم ضبطها بأطر أخلاقية واضحة تحمي القرار من الانزلاق. وبهذا يظل ميكافيللي حاضرًا في الفكر القيادي، لا بوصفه نموذجًا يُحتذى، بل بوصفه مرآة صادقة تعكس تعقيد القيادة في عالم غير مثالي.

تأثير أفكار داروين في القيادة

تأثير أفكار داروين في القيادة

تأثرت القيادة الإدارية، بوصفها مجالًا معرفيًا وتطبيقيًا، بعدد كبير من التخصصات العلمية المختلفة، إذ لم تتشكل في إطار علم واحد، بل جاءت حصيلة تفاعل بين مجالات متعددة. فقد استفادت من إسهامات المهندسين وروّاد الإدارة الكلاسيكية مثل فريدريك تايلور وهنري فايول، ومن علماء الاجتماع أمثال ماكس فيبر وإلتون مايو، ومن علماء النفس وفي مقدمتهم أبراهام ماسلو. ولم يقتصر تطور القيادة الإدارية على الاستفادة من العلوم الاجتماعية أو ما يُعرف بالعلوم الناعمة، كعلم النفس وعلم الاجتماع، بل امتد كذلك إلى بعض مجالات العلوم الطبيعية، وعلى رأسها علم الأحياء وعلم الوراثة، وما يرتبط بهما من دراسة تأثير البيئة والوراثة في الإنسان وسلوكه، بما في ذلك سلوكه داخل المنظمات.ومن بين المجالات العلمية التي انعكست أفكارها – بصورة غير مباشرة – على الفكر القيادي، أفكار علم الأحياء، ولا سيما ما طرحه تشارلز داروين في نظريته حول التطور. ومن المهم هنا التأكيد على موقف علمي ومنهجي واضح، يتمثل في رفض الاستنتاجات التي تتعارض مع الرواية الإسلامية في الخلق ونشأة الإنسان وسائر المخلوقات، غير أن الضرورة العلمية تقتضي عرض ما قيل عن تأثير هذه الأفكار في الفكر القيادي بشكل عام، والقيادة الإدارية بشكل خاص، انطلاقًا من القاعدة: ناقل الكفر ليس بكافر.

يُعد داروين من أكثر العلماء تأثيرًا في التاريخ الحديث، وقد ارتبط اسمه بنظرية التطور التي عرضها في كتابه الشهير **(أصل الأنواع)** الصادر عام ١٨٥٩م. وقد بيّن في هذا العمل أن الكائنات الحية لا تبقى ثابتة، بل تتغير عبر الزمن من خلال عملية الانتقاء الطبيعي، حيث يوجد تنوع بين الأفراد، وتمارس البيئة ضغوطًا تؤدي إلى بقاء الصفات الأكثر ملاءمة، في حين تتراجع الصفات الأقل قدرة على التكيف. وترتكز هذه الرؤية على مفاهيم محورية مثل التنوع، والتكيف، والانتقاء، والعلاقة الديناميكية بين الكائن الحي وبيئته.

Buttery, E. A., & Richter, E. M. (2003). On Machiavellian management. Leadership & Organization Development Journal, 24(8), 426-435.

ويكيبيديا. (د.ت.). نيكولو مكيافيلي. في ويكيبيديا. تم الاسترجاع من https://ar.wikipedia.org/wiki/نيكولو_مكيافيلي

لخضاري, & حميد. (2015). المرجعية الفلسفية للفكر السياسي الغربي أرسطو و ميكافيلي نموذجا (Doctoral dissertation, جامعة مولود معمري-تيزي وزو كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية–تامدة-فرع فلسفة).

وعلى الرغم من أن هذه الأفكار طُرحت في سياق بيولوجي بحت، فإن تأثيرها امتد لاحقًا إلى العلوم الاجتماعية والإدارية، حيث استُخدمت بوصفها إطارًا تحليليًا لفهم كيفية بقاء المنظمات، وكيف يمكن للقادة النجاح في بيئات تنافسية وغير مستقرة. ومن أبرز ما انعكس من هذا الفكر على القيادة الإدارية أنه نقل مركز الاهتمام من القوة والسيطرة إلى القدرة على التكيف. فالقيادة الفعّالة، وفق هذا المنظور، لا تتمثل في القائد الأكثر تسلطًا أو نفوذًا، بل في القائد الأكثر قدرة على قراءة التغيرات البيئية والاستجابة لها بمرونة ووعي.

وقد أسهمت أفكار داروين في توسيع فهم القيادة بوصفها علاقة تفاعلية بين القائد والبيئة التي يعمل فيها. فالقائد لا يعمل في فراغ، بل ضمن سياق تنظيمي تحكمه عوامل اقتصادية وتقنية وثقافية واجتماعية وتشريعية. ومن منظور قريب من الفكر التطوري، يعتمد نجاح القائد على مدى قدرته على فهم هذه العوامل، والتكيف معها، وتوجيه المنظمة بما يضمن بقاءها واستمراريتها. فالمنظمات التي يعجز قادتها عن التكيف مع التحولات التقنية أو تغير توقعات المستفيدين تكون أكثر عرضة للتراجع، على نحو يشبه فشل الكائنات الحية التي لا تستطيع التكيف مع بيئاتها المتغيرة.

كما يظهر أثر فكر داروين في القيادة من خلال التركيز على مفهوم التنوع بوصفه مصدر قوة. فقد أشار إلى أن وجود تنوع في الصفات يزيد من فرص البقاء عند حدوث تغيرات مفاجئة. وفي السياق القيادي والتنظيمي، انعكس هذا المفهوم في الدعوة إلى تشجيع التنوع في الأفكار والخبرات ووجهات النظر، وعدم الاكتفاء بنمط واحد من التفكير أو أسلوب واحد في العمل. فالمنظمات التي تسمح بالاختلاف والتجريب تكون أكثر قدرة على الابتكار والتعامل مع الأزمات مقارنة بالمنظمات التي تفرض نمطًا جامدًا من السلوك.

وتتجلى الأفكار التطورية كذلك في مفهوم الانتقاء، الذي يمكن تفسيره إداريًا بوصفه عملية تعلم مستمر. فالقيادة الحديثة لا تقوم على التمسك بالأساليب القديمة لمجرد أنها مألوفة، بل على تقييم الممارسات والقرارات في ضوء نتائجها، والاحتفاظ بما يحقق النجاح، والتخلي عما يثبت فشله. وبهذا المعنى، تصبح القيادة عملية ديناميكية تتطور عبر التجربة، والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر، بدل أن تكون مجموعة جامدة من الصفات أو القواعد. وقد أسهم هذا المنظور في بروز اتجاهات قيادية معاصرة مثل القيادة التكيفية، والقيادة الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي، وهي اتجاهات تنظر إلى القيادة باعتبارها عملية مستمرة لإدارة التغير، وبناء المرونة، وتعزيز القدرة على الصمود. وفي هذه الرؤى لا يُنظر إلى القائد بوصفه بطلًا فرديًا يمتلك جميع الإجابات، بل باعتباره منسقًا وميسرًا يساعد الأفراد والفرق على التكيف مع واقع متغير.

ومع ذلك، يجدر التنبيه إلى أن أفكار داروين تعرّضت أحيانًا لسوء توظيف في مجال القيادة، ولا سيما من خلال ما عُرف بالداروينية الاجتماعية، التي استُخدمت لتبرير الظلم وعدم المساواة والمنافسة القاسية. وقد رفض الفكر القيادي المعاصر هذه التفسيرات، مؤكدًا أن التعاون، والعمل الجماعي، وبناء الثقة، لا تقل أهمية عن المنافسة في تحقيق الاستدامة والنجاح. وخلاصة القول، يتمثل تأثير أفكار داروين في القيادة في تقديم منظور عميق لفهم التغير والتكيف والاستمرارية. فقد ساعدت هذه الأفكار على إعادة تصور القيادة بوصفها عملية تطورية، تتطلب وعيًا بالبيئة، واستعدادًا دائمًا للتعلم، وقدرة مستمرة على التكيف. وفي عالم يتسم بالتقلب والتعقيد، تظل هذه الرؤية مصدر إلهام فكري مهم للقادة، إذ تذكرهم بأن البقاء والنجاح لا يتحققان بالقوة وحدها، بل بالمرونة، والفهم العميق للواقع، والقدرة على التطور مع الزمن.

Sulkowski, L. (1999). Management from the perspective of Darwinism. Academy of Management Review, 24, 843-853.

Wikipedia contributors. (n.d.). Charles Darwin. In Wikipedia. , from https://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Darwin

Hammerstein, P. (2012). Towards a Darwinian theory of decision making. Evolution and Rationality: Decisions, Co-operation and Strategic Behaviour, 7

نموذج ميشيغان للقيادة

نموذج ميشيغان للقيادة

يُعد نموذج ميشيغان للقيادة من النماذج القيادية المعاصرة التي نجحت في الجمع بين العمق العلمي والواقعية التطبيقية، إذ يستند إلى تراكم طويل من الدراسات الميدانية والأبحاث القيادية التي أُجريت في منظمات متنوعة. وقد نشأ هذا النموذج في بيئة أكاديمية عريقة بجامعة جامعة ميشيغان، وهي جامعة اشتهرت بإسهاماتها الرائدة في دراسات القيادة والسلوك التنظيمي، ولا سيما ما عُرف تاريخيًا بدراسات ميشيغان القيادية التي تناولتها العديد من المؤلفات الكلاسيكية في القيادة والإدارة. ويتميّز هذا النموذج بإمكانية الاستفادة منه في القيادة الإدارية داخل المنظمات العربية، سواء كانت منظمات ربحية أو غير هادفة للربح، نظرًا لمرونته وقدرته على التكيّف مع السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة.
ينطلق نموذج ميشيغان من افتراض جوهري مفاده أن القيادة الفعّالة لا تقوم على تبنّي قيمة واحدة أو اتجاه واحد، بل على قدرة القائد على إدارة مفارقات قيادية متنافسة بصورة واعية ومتوازنة. فالمنظمات بطبيعتها أنظمة معقّدة، وتفرض على قادتها مطالب متعارضة ظاهريًا، ولا يمكن تحقيق النجاح المستدام من خلال الانحياز لطرف واحد من هذه المطالب. ومن هنا يرفض النموذج الفهم التبسيطي للقيادة الذي يبحث عن "أسلوب مثالي واحد"، ويؤكد أن جوهر الممارسة القيادية يتمثل في تحقيق التوازن المدروس بين متطلبات متعدّدة ومتداخلة.

ويبرز نموذج ميشيغان مفارقتين أساسيتين تمثلان جوهر العمل القيادي في مختلف المنظمات. تتمثل المفارقة الأولى في الموازنة بين الاهتمام بالأفراد من جهة، والسعي لتحقيق الأداء والنتائج من جهة أخرى. فالقيادة التي تركّز على العلاقات الإنسانية، وبناء الثقة، والانتماء، دون ربط ذلك بإنجاز فعلي، قد تؤدي إلى ضعف الكفاءة وتراجع الأثر المؤسسي. وفي المقابل، فإن القيادة التي تنشغل بالمؤشرات والنتائج والأداء فقط، متجاهلة حاجات الأفراد ودوافعهم، تُعرّض المنظمة لانخفاض الرضا الوظيفي وتآكل الالتزام والانتماء. أما المفارقة الثانية فتتعلق بالتوازن بين التنظيم والاستقرار من جهة، والمرونة والتجديد من جهة أخرى. فالمنظمات تحتاج إلى أنظمة واضحة، وأدوار محددة، ومسؤوليات دقيقة لضمان الانضباط والجودة، لكنها في الوقت ذاته تحتاج إلى الابتكار والتجديد والتكيّف مع المتغيرات المتسارعة في بيئتها، وهو ما يتطلب قدرًا من المرونة والانفتاح على التغيير.

وفي ضوء هاتين المفارقتين، يقدّم نموذج ميشيغان تصورًا متكاملًا للقيادة من خلال أربعة مجالات رئيسة تمثل أبعادًا متنافسة ومتكاملة في آن واحد. يتمثل المجال الأول في التركيز على التعاون وبناء العلاقات الإنسانية، من خلال تعزيز التعاطف، والتواصل، والثقة، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على القيم، وتنمية القدرات البشرية. أما المجال الثاني فيركّز على الابتكار والتجديد، عبر تشجيع التعلّم المستمر، وتحفيز الإبداع، وبناء المرونة التنظيمية، وتعزيز القدرة على التكيّف مع التغيرات البيئية. ويهتم المجال الثالث بتوفير الهيكلة والتنظيم، من خلال ترسيخ المساءلة والنزاهة، ووضوح الأدوار، وتحسين العمليات، وضمان الكفاءة والاستقرار المؤسسي. في حين يركّز المجال الرابع على تحقيق النتائج، عبر التنفيذ الفعّال، والتأثير في الآخرين، وتحفيزهم نحو الإنجاز، وضمان توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولا ينظر النموذج إلى هذه المجالات بوصفها متعارضة بطبيعتها، بل باعتبارها قيَمًا متنافسة تتطلب إدارة ذكية ومتوازنة وفق طبيعة الموقف والسياق التنظيمي.

	COLLABORATE	INNOVATE
1. LEADING SELF & OTHERS	**MEANINGFUL RELATIONSHIPS:** Develops meaningful relationships **EMPATHY:** Shows empathy	**CURIOSITY:** Actively seeks to learn and grow **RESILIENCE:** Copes effectively with change and ambiguity
2. LEADING TEAMS	**COMMUNICATION:** Facilitates open team communication **INCLUSION:** Creates a shared sense of team belonging	**CREATIVITY:** Creates creative solutions through leveraging divergent viewpoints **FLEXIBILITY:** Promotes team flexibility in response to internal and external events
3. LEADING ORGANIZATIONS	**TALENT DEVELOPMENT:** Enables organization-wide talent development **CULTURE:** Fosters a value-based organizational culture	**AGILITY:** Proactively enables organizational adaptation and change **INNOVATION:** Fosters organizational learning and innovation
	PROVIDE STRUCTURE	**DRIVE RESULTS**
1. LEADING SELF & OTHERS	**ACCOUNTABILITY:** Holds self and others accountable **INTEGRITY:** Acts in alignment with values	**EXECUTION:** Delivers results **INFLUENCE:** Influences others to action
2. LEADING TEAMS	**ROLE CLARITY:** Clearly defines team roles **PROCESS-OPTIMIZATION:** Optimizes team structures and processes	**INSPIRATION:** Inspires the team to achieve its goals **RESULTS-ORIENTATION:** Ensures the team delivers results
3. LEADING ORGANIZATIONS	**EFFICIENCY:** Ensures operational discipline to achieve organizational efficiency **STABILITY:** Uses organizational systems to ensure stability and control	**COMPETITIVENESS:** Drives organizational competitiveness **STRATEGY:** Ensures focused execution of organizational strategy

كما يتميّز نموذج ميشيغان بشموليته من حيث مستويات القيادة، إذ لا يقتصر على سلوك القائد الفردي، بل يتناول القيادة عبر ثلاثة مستويات مترابطة. فعلى مستوى قيادة الذات والآخرين، يبرز دور القيم الشخصية للقائد، مثل النزاهة، والقدوة، والتعلّم المستمر، والقدرة على التأثير وبناء العلاقات. وعلى مستوى قيادة الفرق، تتجلّى أهمية التواصل الفعّال، والشمول، والإلهام، وتوجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق نتائج مشتركة. أما على مستوى قيادة المنظمات، فيتركّز الاهتمام على بناء الثقافة المؤسسية، وتنمية المواهب، وصياغة التوجّه الاستراتيجي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. وتكمن الأهمية التطبيقية لنموذج ميشيغان للقيادة في مرونته العالية وقابليته للاستخدام في مختلف القطاعات، سواء في المؤسسات التعليمية، أو المنظمات غير الهادفة للربح، أو القطاعين العام والخاص. فهو لا يقدّم للقادة وصفة جاهزة أو نمطًا قياديًا جامدًا، بل يزوّدهم بإطار فكري تحليلي يساعدهم على فهم طبيعة التوترات القيادية التي يواجهونها، وتشخيص المواقف التنظيمية بدقة، واتخاذ قرارات متوازنة تحقّق الأداء المؤسسي دون الإخلال بالقيم الإنسانية. وبهذا المعنى، يمثّل نموذج ميشيغان إضافة نوعية للفكر القيادي المعاصر، تجمع بين الواقعية والبعد القيمي، وتؤكد أن القيادة الفعّالة هي فن إدارة التوازن لا اختيار طرف واحد على حساب الآخر.

DeRue, D. S., Spreitzer, G., Flanagan, B., & Allen, B. (2013). Developing adaptive leaders for turbulent times: The Michigan model of leadership. The European Business Review, 13(3), 57-63

University of the Michigan. (2025).WHAT IS THE MICHIGAN MODEL OF LEADERSHIP?.Sanger Leadership Center

ماسلو وبناء البعد الإنساني في الإدارة الحديثة

ماسلو وبناء البعد الإنساني في الإدارة الحديثة

يحتل أبراهام هارولد ما سلو مكانة مركزية في التاريخ الفكري لعلم الإدارة والدراسات التنظيمية، ليس لأنه كان منظّرًا إداريًا بالمعنى التقليدي، بل لأن أفكاره أعادت تشكيل فهم المنظمات لطبيعة الدافعية الإنسانية، والأداء، وتحقيق الإمكانات البشرية. فقد أسهمت رؤيته الإنسانية في إرساء أساس فكري عميق أثّر في تطور الفكر الإداري الحديث، ونظريات القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والتنمية التنظيمية. وُلد ماسلو في الأول من أبريل عام ١٩٠٨ في حي بروكلين بمدينة نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان الابن الأكبر لأسرة يهودية من أصول روسية هاجرت إلى الولايات المتحدة هربًا من الاضطهاد في أوروبا الشرقية. وقد كان لنشأته في بيئة اجتماعية متواضعة، وما واجهه من عزلة اجتماعية في طفولته، أثر بالغ في تشكيل اهتماماته الفكرية، ولا سيما انشغاله بقضايا الكرامة الإنسانية، والصحة النفسية، وتحقيق الذات. وتوفي ماسلو في الثامن من يونيو عام ١٩٧٠ عن عمر ناهز اثنين وستين عامًا، إثر إصابته بنوبة قلبية، تاركًا إرثًا علميًا لا يزال حاضرًا بقوة في علم النفس والإدارة. يحمل ماسلو الجنسية الأمريكية، وقد تميز مساره الأكاديمي بالتنوع والعمق. بدأ دراسته الجامعية في كلية مدينة نيويورك، حيث التحق في البداية بكلية الحقوق استجابة لرغبة والديه، إلا أنه سرعان ما شعر بعدم التوافق مع هذا التخصص. فانتقل إلى جامعة ويسكونسن – ماديسون، حيث وجد شغفه الحقيقي في علم النفس. وهناك تتلمذ على يد عدد من كبار علماء النفس، من أبرزهم هاري هارلو، الذي أثّرت أبحاثه حول التعلّق والسلوك الحيواني في بلورة أفكار ماسلو لاحقًا حول الحاجات الإنسانية والدافعية. حصل ماسلو على درجة البكالوريوس عام ١٩٣٠، ثم الماجستير عام ١٩٣١، ونال درجة الدكتوراه في علم النفس عام ١٩٣٤. وقد تلقى خلال هذه المرحلة تكوينًا علميًا صارمًا في علم النفس التجريبي والسلوكي، لكنه سرعان ما انتقد التوجهات التي تختزل السلوك الإنساني في علاقات ميكانيكية بسيطة. امتدت خبرة ماسلو التدريسية لعدة عقود، وكان لها أثر واضح في تطور أفكاره. بدأ مسيرته الأكاديمية أستاذًا في كلية بروكلين في أواخر ثلاثينيات القرن العشرين، حيث أمضى أكثر من عشر سنوات. وخلال هذه الفترة، احتك بعدد من المفكرين الأوروبيين الذين لجؤوا إلى الولايات المتحدة هربًا من النازية، مثل ماكس فيرتهايمر وكورت غولدشتاين، وكان لهذا الاحتكاك دور كبير في توجيه ماسلو نحو الرؤية الكلية والإنسانية للإنسان.

وفي عام ١٩٥١ انتقل إلى جامعة براندیز، حيث شغل منصب أستاذ علم النفس، ثم رئيس قسم علم النفس. وتُعد سنواته في جامعة براندیز الأكثر خصوبة في حياته العلمية، إذ طوّر خلالها أسس علم النفس الإنساني، وبلور أفكارًا كان لها تأثير مباشر وغير مباشر في الفكر الإداري المعاصر.

تتمثل أبرز إسهامات ماسلو في مجال الإدارة في نظريته الشهيرة حول الدافعية الإنسانية، المعروفة بهرم الحاجات. وقد عرض هذه النظرية لأول مرة بشكل منهجي في مقالته العلمية «نظرية في الدافعية الإنسانية» عام ١٩٤٣. تفترض هذه النظرية أن الحاجات الإنسانية مرتبة في شكل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية (الانتماء والحب)، ثم حاجات التقدير، وأخيرًا حاجة تحقيق الذات. ويرى ماسلو أن الحاجات الدنيا ينبغي أن تُشبَع – ولو جزئيًا – قبل أن تصبح الحاجات الأعلى مصدرًا رئيسًا للدافعية. وعلى الرغم من أن هذه النظرية وُضعت في إطار علم النفس، فإنها سرعان ما وجدت طريقها إلى علم الإدارة لما تقدمه من تفسير واضح وشامل لدوافع العاملين يتجاوز الحوافز المادية البحتة.

وقد مثّلت أفكار ماسلو نقطة تحول مهمة في الفكر الإداري، إذ انتقلت بالإدارة من النظرة الكلاسيكية التي ترى العامل ككائن اقتصادي تحكمه الأجور والرقابة (العصا والجزرة) ، إلى نظرة إنسانية تؤكد أن الفرد بطبيعته يميل إلى النمو والإبداع وتحمل المسؤولية متى ما توفرت له البيئة التنظيمية المناسبة. وأسهمت هذه الرؤية في تعزيز توجهات العلاقات الإنسانية، وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في مجالات تصميم الوظائف، وتحفيز العاملين، وأنماط القيادة، وبناء الثقافة التنظيمية. ومن الإسهامات الجوهرية الأخرى لماسلو مفهوم تحقيق الذات، الذي اعتبره أعلى مستويات الدافعية الإنسانية. فالفرد المحقق لذاته يسعى إلى استثمار إمكاناته الكاملة، ويجد في العمل مجالًا للتعبير عن قدراته وتحقيق معنى لحياته. وفي السياق التنظيمي، أسهم هذا المفهوم في تعزيز فكرة أن العمل لا ينبغي أن يكون وسيلة للعيش فقط، بل يمكن أن يكون مصدرًا للإشباع النفسي والنمو الشخصي. وقد انعكس ذلك لاحقًا في نظريات القيادة التحويلية، والتمكين، وتطوير المواهب.

كما قدّم ماسلو إسهامًا فكريًا مهمًا من خلال نقده للمناهج العلمية التقليدية التي ركزت على المرض والقصور والانحراف، وأهملت دراسة الجوانب الإيجابية في الإنسان. ودعا إلى دراسة الإبداع، والتفوق، والخبرات المثلى، وهو ما عبّر عنه بمفهوم «الخبرات الذروية». وقد ألهمت هذه الأفكار دراسات معاصرة في الأداء العالي، والرفاه الوظيفي، والسلوك التنظيمي الإيجابي. وألّف ماسلو عددًا من الكتب التي تركت أثرًا بالغًا في علم النفس والإدارة، من أبرزها كتاب)الدافعية والشخصية(الصادر عام ١٩٥٤، الذي عرض فيه نظريته حول الحاجات والدافعية، وكتاب)نحو علم نفس الوجود(الصادر عام ١٩٦٢، الذي تناول فيه الأسس الفلسفية لعلم النفس الإنساني، وكتاب)آفاق أبعد للطبيعة الإنسانية(الذي نُشر بعد وفاته عام ١٩٧١. وعلى الرغم من أن هذه المؤلفات لم تُكتب خصيصًا للإدارة، فإنها أصبحت مراجع أساسية لدارسي السلوك التنظيمي والقيادة.ونشر ماسلو عددًا من المقالات العلمية المؤثرة، ويُعد مقاله)نظرية في الدافعية الإنسانية(من أكثر أعماله استشهادًا في الأدبيات الإدارية. وقد استلهم العديد من منظّري الإدارة أفكاره، وعلى رأسهم دوغلاس مكغريغور، الذي بنى نظريتيه إكس وواي على افتراضات ماسلو حول طبيعة الإنسان في العمل.

وتتجلى القيمة العلمية لإسهامات ماسلو في الإدارة في بعدها الإنساني والأخلاقي، وفي قدرتها على توجيه الفكر الإداري نحو احترام الإنسان بوصفه غاية لا وسيلة. فقد أسهم في ترسيخ فكرة أن العامل ليس مجرد مورد اقتصادي، بل كائن متكامل يحمل حاجات نفسية واجتماعية وطموحات ذاتية. وعلى الرغم من الانتقادات المنهجية التي وُجهت إلى الترتيب الهرمي الصارم لحاجاته، فإن جوهر فكرته حول تعددية الدوافع الإنسانية، وأن الأداء يتشكل عبر تفاعل الحاجات والمعنى والبيئة، لا يزال يحتفظ بقيمته النظرية والتطبيقية في فهم السلوك داخل المنظمات وبناء سياسات موارد بشرية أكثر عدالة وفاعلية.

Benson, S. G., & Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. Journal of nursing management, 11(5), 315-320.

Wikipedia contributors. (n.d.). Abraham Maslow. In Wikipedia.

https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

Venter, H. J. (2012). Maslow's self-transcendence: How it can enrich organization culture and leadership. International Journal of business, humanities and technology, 2(7), 64-71

إسهامات إلتون مايو في علم الإدارة من الإدارة العلمية إلى البعد الإنساني

إسهامات إلتون مايو في علم الإدارة من الإدارة العلمية إلى البعد الإنساني

يصنف إلتون جورج مايو أحد الرواد الذين أسهموا في تأسيس الفكر الإداري الحديث، وبخاصة في ترسيخ مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وعلى الرغم من أنه لم يكن منظّرًا إداريًا بالمعنى التقليدي من حيث الخلفية التعليمية المتخصصة في الإدارة، إذ جاء تكوينه العلمي من علم النفس وعلم الاجتماع، فإن إسهاماته أحدثت تحولًا جوهريًا في فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات، وفي تفسير طبيعة العمل والدافعية والقيادة والعلاقات الاجتماعية في بيئات العمل، وقد أعاد هذا التحول توجيه بوصلة الفكر الإداري من التركيز الحصري على الكفاءة الفنية والضبط الإجرائي إلى إدراك أن المنظمة في جوهرها بناء اجتماعي يتشكل بالأفراد والجماعات وما يحكم علاقاتهم من قيم واتجاهات ومشاعر. وُلد إلتون مايو في عام ١٨٨٠ في مدينة أديلايد بجنوب أستراليا، ونشأ في أسرة متوسطة تولي التعليم والمعرفة أهمية واضحة، وتوفي في السابع من سبتمبر عام ١٩٤٩ في مدينة غيلدفورد بإنجلترا عن عمر يناهز ثمانية وستين عامًا، وعلى الرغم من رحيله فإن أثره العلمي ظل ممتدًا في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويُلاحظ أن مايو يحمل الجنسية الأسترالية، غير أن تأثيره العلمي الأبرز تجسّد لاحقًا في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، حيث شكّلت البيئات الصناعية والمؤسسات الأكاديمية هناك حاضنة لتبلور أفكاره وتوسّع أثرها.

واتسم تكوين مايو الأكاديمي بالطابع البيني الذي جمع بين الفلسفة وعلم النفس والعلوم الاجتماعية، وهو ما انعكس بوضوح في طبيعة أفكاره لاحقًا، إذ بدأ اهتمامه في الفلسفة وعلم النفس في جامعة أديلايد، ثم تعمق في العلوم الاجتماعية متأثرًا بعدد من المفكرين الأوروبيين، ولا سيما إميل دوركايم الذي شدد على أهمية البناء الاجتماعي وديناميات الجماعة في تفسير السلوك الإنساني، وقد كان لهذا التأثر دلالة كبيرة في مسار مايو، لأنه جعل اهتمامه يتجه مبكرًا إلى فهم الإنسان داخل السياق الاجتماعي لا باعتباره فردًا معزولًا، وهو ما سيصبح لاحقًا أحد أعمدة تفسيره للسلوك في المنظمات.

وبـدأ مايـو مسـيرته التدريسـية في أسـتراليا، حيـث عمـل محـاضرًا في الفلسـفة وعلـم النفـس والأخلاقيـات في جامعـة كوينزلانـد في بدايـات القـرن العشريـن، وخـلال هـذه المرحلـة انخـرط في بحـوث تطبيقيـة تناولـت الآثـار النفسـية لظـروف العمـل والإرهـاق المهنـي، وأسـهمت هـذه الدراسـات المبكـرة في ترسـيخ سـمعته العلميـة، مـما أدى إلى انتقالـه إلى الولايـات المتحـدة في مطلـع عشرينيـات القـرن العشريـن، وهنـاك التحـق بجامعـة هارفـارد وبخاصـة بكليـة هارفـارد للأعـمال، حيـث عمـل أسـتاذًا في بحـوث الصناعـة، وأصبـح أحـد الأسـماء المؤثـرة في تطويـر علـم الاجتـماع الصناعـي وعلـم النفـس التنظيمـي، وقـد أتاحـت لـه بيئـة هارفـارد أن يربـط المعرفـة الاجتماعيـة بالممارسـة الإداريـة وأن يؤثـر في أجيـال مـن الباحثـين والمديريـن عـبر التدريـس والإشراف والكتابـة.

تأثير هاوثورن مصطلح ساهم مايو في تطويره و هو نوع من أنواع التفاعل السلوكي حيث يقوم الأفراد بتعديل جانب من جوانب سلوكهم استجابة لإدراكهم أنهم مراقبون.تم اكتشاف هذا التأثير في سياق بحث أجري في مصنع هاوثورن ويسترن إلكتريك القريب من شيكاغو مدينة في ولاية إلينوي

وتتمثل أبرز إسهامات مايو في علم الإدارة في قيادته لدراسات هاوثورن الشهيرة التي أُجريت بين عامي ١٩٢٤ و١٩٣٢ في مصانع شركة ويسترن إلكتريك بمنطقة هاوثورن قرب مدينة شيكاغو، وقد نُفذت هذه الدراسات بالتعاون مع باحثين بارزين مثل فريتز روثليسبرغر وويليام ديكسون، وكانت الدراسات في بدايتها تستهدف فحص العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية مثل الإضاءة والإنتاجية، غير أن النتائج جاءت مخالفة للتوقعات التي سادت في ظل الإدارة العلمية، إذ لم يثبت أن التغيرات المادية وحدها تفسر التحسن في الأداء، بل كشفت النتائج أن الإنتاجية تتأثر بدرجة كبيرة بعوامل اجتماعية ونفسية مثل العلاقات بين العاملين، والمعايير التي تفرضها الجماعات، واتجاهات الأفراد نحو العمل، وشعورهم بأن الإدارة تهتم بهم وتلاحظ أداءهم.

ومن رحم هذه النتائج ظهر ما عُرف بأثر هاوثورن، وهو مفهوم يشير إلى ميل الأفراد إلى تحسين أدائهم عندما يشعرون بأنهم محل اهتمام وملاحظة، غير أن الأثر الأعمق في فكر مايو لا يكمن في هذا المفهوم وحده، بل في استنتاجه الجوهري بأن العاملين لا تحفزهم الحوافز الاقتصادية وحدها كما افترضت المدرسة الكلاسيكية، بل تؤثر فيهم بقوة حاجاتهم الاجتماعية وشعورهم بالانتماء والتقدير، وأن العلاقات غير الرسمية داخل جماعات العمل قد تكون أكثر تأثيرًا من كثير من القواعد الرسمية، وقد مثلت هذه الخلاصة نقطة تحول مفصلية، لأنها نقلت التركيز من فكرة العامل بوصفه أداة إنتاج إلى العامل بوصفه كائنًا اجتماعيًا يتأثر بالاعتراف والتواصل والمعنى الجماعي للعمل.

ومن هنا أسهمت أفكار مايو في إرساء أسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، التي تنظر إلى المنظمة بوصفها نظامًا اجتماعيًا بقدر ما هي نظام اقتصادي أو تقني، وقد رأى أن مشكلات انخفاض الإنتاجية والغياب والصراعات العمالية كثيرًا ما تعود إلى ضعف التواصل والتفكك الاجتماعي وسوء الفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، ولذلك شدد على أهمية القيادة الداعمة، وفهم الجماعات غير الرسمية، وبناء قنوات تواصل فعّالة، لأن هذه العناصر تشكل أرضية للاستقرار التنظيمي وارتفاع الرضا الوظيفي، وقد امتد أثر هذه الرؤية إلى تطور نظريات القيادة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ صار الاهتمام بالدافعية والروح المعنوية والثقافة التنظيمية جزءًا أصيلًا من تفسير الأداء المؤسسي.

وقد عرض مايو أفكاره في عدد من المؤلفات التي أصبحت مراجع أساسية في الفكر الإداري، ومن أبرزها كتابه المشكلات الإنسانية في الحضارة الصناعية (The Human Problems of an Industrial Civilization) الصادر عام ١٩٣٣، الذي قدّم فيه تفسيرًا نظريًا لنتائج دراسات هاوثورن وربطها بالبناء الاجتماعي للعمل، وكتابه المشكلات الاجتماعية في الحضارة الصناعية (The Social Problems of an Industrial Civilization) الصادر عام ١٩٤٥، الذي توسع فيه في تحليل الآثار النفسية والاجتماعية للتصنيع وأكد الحاجة إلى إدارة واعية بالأبعاد الإنسانية، وقد سعى من خلال هذه الأعمال إلى توسيع أفق الإدارة لتصبح أكثر اتصالًا بالعلوم الاجتماعية وأكثر حساسية لتعقيد الإنسان في بيئة العمل.

وتتجلى القيمة العلمية لإسهامات إلتون مايو في أنه أعاد توجيه علم الإدارة من النظرة الميكانيكية التي ركزت على الإنتاج والوقت والحركة والرقابة الصارمة إلى منظور إنساني يضع الفرد والجماعة في قلب العملية التنظيمية، كما أسهم في ترسيخ شرعية دراسة الدافعية والاتجاهات والروح المعنوية والعلاقات غير الرسمية والثقافة التنظيمية بوصفها عوامل حاسمة في الأداء، ومهّدت أفكاره الطريق لنظريات لاحقة ركزت على فهم الإنسان في التنظيم، ودفعت كثيرًا من برامج القيادة إلى الاهتمام بمهارات التواصل وبناء الفرق وإدارة الصراع وتحسين المناخ الوظيفي.

ومع ذلك لم تسلم إسهامات مايو من النقد، إذ رأى بعض الباحثين أنه بالغ في التركيز على الانسجام الاجتماعي وأغفل جوانب الصراع والسلطة وعدم المساواة داخل المنظمات، غير أن هذا النقد لم يلغ حقيقة أن مايو أحدث نقلة نوعية في مسار علم الإدارة، وفتح آفاقًا جديدة لفهم المنظمات بوصفها نظمًا اجتماعية معقدة، وأن الإدارة لا تُختزل في تنظيم العمل فحسب، بل تشمل إدارة العلاقات والمعاني والدوافع والثقة.

وخلاصة القول إن إلتون جورج مايو يمثل شخصية محورية في تطور الفكر الإداري الحديث، فقد أسهمت أبحاثه وتدريسه وكتاباته في ترسيخ البعد الإنساني في الإدارة، ووضع أسس علمية لدراسة السلوك التنظيمي، ولا يزال تأثيره حاضرًا في ممارسات الإدارة المعاصرة التي تركز على القيادة الداعمة، والتواصل الفعّال، والعمل الجماعي، والاهتمام بالإنسان بوصفه محورًا أصيلًا في نجاح المنظمة واستدامتها.

أنواع الأنشطة التنظيمية عند هنري فايول

أنواع الأنشطة التنظيمية عند هنري فايول

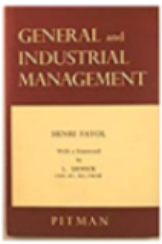
يُعد هنري فايول من أبرز المفكرين الذين سعوا إلى تقديم الإدارة بوصفها معرفة منظَّمة يمكن دراستها وتعلّمها، لا مجرد خبرة عملية تُكتسب بالممارسة وحدها. وانطلاقًا من خبرته الطويلة في إدارة المؤسسات الصناعية الكبرى، حاول فايول الإجابة عن سؤال جوهري مفاده: ما طبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات؟ وكيف يمكن تصنيفها على نحو يساعد في فهم عملها وتحسين أدائها؟ ومن هذا المنطلق قدّم تصورًا علميًا واضحًا لأنواع الأنشطة التنظيمية داخل المنظمة. يرى فايول أن أي منظمة، بصرف النظر عن حجمها أو مجال نشاطها، تقوم بمجموعة من الأنشطة الأساسية التي تتكامل فيما بينها لضمان تحقيق الأهداف. وقد صنّف هذه الأنشطة إلى ستة أنواع رئيسة، مؤكدًا أن نجاح المنظمة لا يتحقق بالتركيز على نشاط واحد وإهمال غيره، بل من خلال تحقيق التوازن والتنسيق بينها جميعًا. يتمثل النوع الأول في النشاط الفني أو التقني، وهو النشاط المرتبط مباشرة بطبيعة عمل المنظمة الأساسية، كالإنتاج أو التشغيل أو تحويل المدخلات إلى مخرجات. ففي المنشآت الصناعية يشمل هذا النشاط عمليات التصنيع والإنتاج، وقد أشار فايول إلى أن الكفاءة الفنية، على أهميتها، لا تكفي وحدها لضمان نجاح المنظمة إذا لم تُدعَم بإدارة فعّالة تنظم هذا النشاط وتوجّهه. أما النوع الثاني فهو النشاط التجاري، ويتعلق بعمليات الشراء والبيع والتبادل، ويشمل تأمين المواد الخام، وتسويق المنتجات، وإدارة العلاقات مع الأسواق. ويُعد هذا النشاط حلقة الوصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية، إذ يحدد قدرتها على الاستمرار والمنافسة من خلال الحصول على الموارد اللازمة وتصريف منتجاتها بكفاءة. ويأتي بعد ذلك النشاط المالي، الذي يهتم بتوفير الموارد المالية وإدارتها واستخدامها على نحو رشيد، ويشمل إعداد الميزانيات، وتدبير التمويل، ومراقبة النفقات، وضمان السيولة اللازمة لاستمرار العمل. وقد شدد فايول على أن الإخفاق المالي قد يؤدي إلى فشل المنظمة حتى وإن كانت متميزة فنيًا أو تجاريًا.

Morrison, M. (2025). Applying Elton Mayo's Theory to Modern Management: A People-Centered Approach to Performance and Mentorship. Available at SSRN 5310313.

Wikipedia contributors. (n.d.). Elton Mayo. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

هنري فايول

- في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" (1916)، حدد هنري فايول ستة أنشطة أساسية (أو وظائف) لأي مشروع صناعي، وهي:
- الأنشطة الفنية: تتعلق بالإنتاج، والتصنيع، والتكييف.
- الأنشطة التجارية: تتعلق بعمليات الشراء، والبيع، والتبادل.
- الأنشطة المالية: تتعلق بالبحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل للسيولة.
- أنشطة الضمان (الأمن): تتعلق بحماية الممتلكات والأشخاص.
- الأنشطة المحاسبية: تشمل جرد المخازن، الميزانيات العمومية، التكاليف، والإحصاءات.
- الأنشطة الإدارية: وهي الوظيفة التي تنسق الأنشطة الخمسة السابقة، وقسمها فايول بدوره إلى خمس وظائف فرعية:
- التخطيط: استشراف المستقبل ووضع خطة العمل.
- التنظيم: توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة للعمل.
- إصدار الأوامر (القيادة): توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- التنسيق: الربط والانسجام بين كافة الأنشطة والجهود لضمان عملها معاً بفعالية.
- الرقابة: التأكد من أن كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة والقواعد المقررة.



أما النشاط الأمني فيتمثل في حماية الأفراد والممتلكات وضمان سلامة بيئة العمل، ويشمل اتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من المخاطر، والحفاظ على الأصول المادية، وتأمين العاملين من الأخطار المهنية. ويعكس إدراج فايول لهذا النشاط نظرته الشمولية للمنظمة باعتبارها كيانًا يحتاج إلى الاستقرار والأمان ليستمر في أداء وظائفه.ويُضاف إلى ذلك النشاط المحاسبي، الذي يهتم بتسجيل العمليات المالية، وحساب التكاليف، وقياس الأرباح، وإعداد التقارير التي تعكس الوضع المالي للمنظمة. ولم ينظر فايول إلى المحاسبة على أنها مجرد عملية تسجيل، بل عدّها مصدرًا رئيسًا للمعلومات التي تُسهم في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية السليمة.وأخيرًا يأتي النشاط الإداري، وهو النشاط الذي اعتبره فايول المحور الذي تدور حوله بقية الأنشطة.

ويتمثل هذا النشاط في ممارسة وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. وتكمن أهمية النشاط الإداري في دوره في توحيد الجهود، وربط الأنشطة المختلفة، وضمان توجيهها جميعًا نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويرى فايول أن هذا النشاط يوجد في جميع المستويات التنظيمية، وإن كان يزداد أهمية وتعقيدًا في المستويات العليا. وتبرز القيمة العلمية لهذا التصنيف في كونه ميّز بوضوح بين النشاط الإداري وبقية الأنشطة التنظيمية، مؤكدًا أن الإدارة ليست وظيفة ثانوية أو ملحقة بالنشاط الفني، بل نشاط مستقل له مبادئه وأدواته. وقد أسهم هذا التصور في ترسيخ الأساس النظري للفكر الإداري الحديث، وكان له أثر بالغ في تطور الدراسات التنظيمية والتعليم الإداري.وقد عرض هنري فايول هذا التصنيف لأنواع الأنشطة التنظيمية، إلى جانب أفكاره الأخرى في الإدارة، في كتابه الشهير «الإدارة الصناعية والعامة» الصادر عام ١٩١٦م، وهو من الأعمال المؤسسة للفكر الإداري الكلاسيكي، ولا يزال مرجعًا رئيسًا في دراسات الإدارة والتنظيم حتى اليوم.

وظائف الإدارة عند هنري فايول

وظائف الإدارة عند هنري فايول

يصنف المهندس الفرنسي هنري فايول أحدى أبرز الأسماء التي أسهمت في بناء الفكر الإداري الكلاسيكي في بدايات القرن العشرين، وقد جاء تأثيره من كونه لم يكتفِ بملاحظة الإدارة بوصفها ممارسة يومية داخل المؤسسات، بل سعى إلى صياغتها في صورة معرفة منظَّمة يمكن فهمها وتعليمها وتطبيقها، ومن خلال خبرته الطويلة في الإدارة الصناعية توصّل إلى أن نجاح أي منظمة لا يعتمد على الجهد الفني وحده، بل يتطلب عملًا إداريًا واعيًا يضبط الاتجاه، وينظم الموارد، ويوحّد الجهود، ويضمن الانضباط وتحقيق النتائج.

انطلق فايول من فكرة بسيطة ولكنها عميقة مفادها أن المؤسسة مهما اختلف مجالها تحتاج إلى سلسلة مترابطة من الأعمال القيادية والتنظيمية كي تتحول الأهداف إلى واقع، ولأن العمل داخل المنظمة لا يسير تلقائيًا ولا ينتظم بذاته، فقد رأى أن الإدارة تقوم على وظائف أساسية تمثل جوهر ما يفعله المديرون عمليًا، وهذه الوظائف ليست خطوات منفصلة بل عملية متصلة تدور باستمرار وفق متطلبات البيئة وطبيعة العمل ومستوى الأداء.

Özay, Z. (2024). Henri Fayol's Management Principles for Sustainable. Integrating Organizational Theories With Sustainable Development, 1.

Özden, Z., Tosun, Y., Özay, Z., & Doğan, B. (2025). Henri Fayol's Management Principles for Sustainable Development: The Macro Impact of Fair Wages. In Integrating Organizational Theories With Sustainable Development (pp. 1-16). IGI Global Scientific Publishing.

Wikipedia contributors. (n.d.). Henri Fayol. In Wikipedia. Retrieved December 25, 2025, from https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

وظائف الإدارة وفقا للفرنسي فايول

- التخطيط: استشراف المستقبل ووضع خطة العمل.
- التنظيم: توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة للعمل.
- إصدار الأوامر (القيادة): توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- التنسيق: الربط والانسجام بين كافة الأنشطة والجهود لضمان عملها معاً بفعالية.
- الرقابة: التأكد من أن كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة والقواعد المقررة.

تبدأ هذه العملية بوظيفة التخطيط، حيث يُعد التخطيط عند فايول نقطة الانطلاق العقلانية لأي عمل منظَّم، لأنه يمثل محاولة واعية لاستشراف المستقبل والاستعداد له عبر تحديد الأهداف ورسم الطريق المؤدي إليها، وهو لا يقتصر على وضع أفكار عامة بل يتضمن تقدير الموارد والوقت والفرص والمخاطر، حتى تكون المنظمة قادرة على التحرك بثقة بدل أن تنجرف وراء الأحداث، ومن دون تخطيط واضح تصبح القرارات ارتجالية وتفقد الجهود معناها واتجاهها. ثم ينتقل العمل إلى التنظيم، وهو تحويل الخطة إلى بناء عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعني ترتيب الأعمال وتوزيعها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وبناء هيكل يضمن أن كل فرد يعرف دوره وما يُتوقع منه، وفي نظر فايول لا يُختزل التنظيم في تقسيم الوظائف، بل هو تأسيس منظومة علاقات داخلية تضمن تدفق العمل وتمنع الفوضى وتحسن استثمار الموارد البشرية والمادية، ومع التنظيم تتضح خطوط السلطة وتتحدد القنوات التي تمر عبرها القرارات والمعلومات بما يهيئ المنظمة للانتقال من الفكرة إلى الفعل.

وبعد أن تتحدد الخطة ويُبنى الهيكل تظهر وظيفة التوجيه، حيث يصبح القائد مطالبًا بأن يحرك الأفراد نحو التنفيذ ويضمن اتساق جهودهم مع ما خُطط له، فالتوجيه عند فايول يقوم على إصدار التعليمات، ومتابعة الأداء، وبث روح الالتزام والانضباط، وهو يرتبط بالقيادة اليومية التي تجعل العاملين يعملون بجدية واتساق لا بمجرد وجود أنظمة مكتوبة، وفي هذا السياق يبرز دور المدير في التأثير على السلوك وتصحيح المسار وتحفيز العاملين وبناء طاعة تقوم على الاحترام والثقة لا على السلطة وحدها.ومع تعدد الأعمال وتنوع الأقسام تبرز الحاجة الملحّة إلى التنسيق، وقد أدرك فايول أن أخطر ما يواجه المنظمات ليس نقص الجهد بل تشتته، ولذلك يُعد التنسيق الوظيفة التي توحّد الأنشطة المختلفة وتمنع تضارب القرارات وتضمن أن جميع الوحدات داخل المنظمة تتحرك في الاتجاه ذاته، لأن غياب التنسيق قد يجعل المنظمة تمتلك إمكانات كبيرة لكنها تعجز عن تحقيق أهدافها بسبب ضعف الانسجام الداخلي وتعارض الأولويات وتباين الإجراءات.

وأخيرًا تأتي الرقابة بوصفها الضمان الذي يحمي الخطة ويحفظ جودة التنفيذ، فالرقابة عند فايول تقوم على مقارنة النتائج الفعلية بما خُطط له وفق معايير محددة، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وهي ليست مجرد أداة للمحاسبة بل وسيلة للتعلم والتحسين المستمر، إذ تساعد على اكتشاف جوانب القصور وتعزيز نقاط القوة وضمان استمرارية الأداء في الاتجاه الصحيح.وبهذا التصور المتكامل قدّم فايول نموذجًا واضحًا لوظائف الإدارة باعتبارها عملية مترابطة تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه ثم التنسيق وتنتهي بالرقابة لتعود بعدها الدورة من جديد، وقد عرض هذه الرؤية في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة) الصادر عام ١٩١٦م، وهو من الأعمال المؤسسة للفكر الإداري الحديث، ويعتقد معدّ هذا النص أن مؤلَّف فايول الأصلي لم يُعثر له على ترجمة عربية كاملة ومعتمدة حتى اليوم، وأن ما هو متداول عربيًا يقتصر في الغالب على اقتباسات وشروحات ضمن كتب الإدارة، لا على ترجمة علمية مباشرة للنص الأصلي.

الهياكل التنظيمية: أهميتها وأنواعها

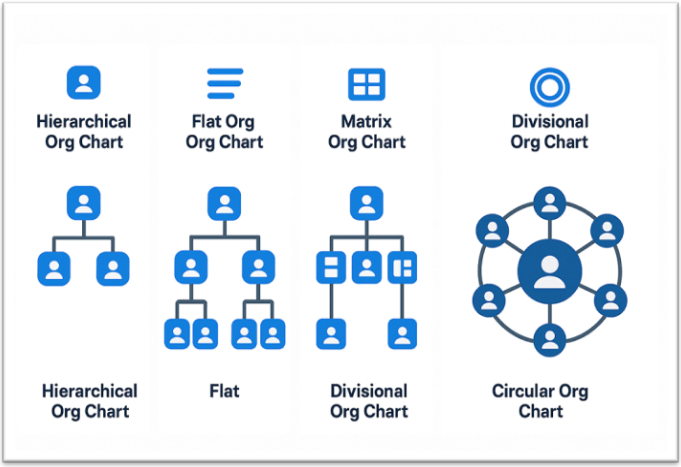
الهياكل التنظيمية: أهميتها وأنواعها

تُعـدّ الهيـاكل التنظيميـة مـن الركائـز الأساسـية التـي تقـوم عليهـا الإدارة الفعّالـة في مختلـف المنظـمات، إذ تمثـل الإطـار الـذي تُنظَّـم مـن خلالـه الأعـمال، وتُحـدَّد فيـه العلاقـات بـين الوحـدات والأفـراد، وتُـوزَّع الصلاحيـات والمسـؤوليات بمـا يضمـن تحقيـق الأهـداف بكفـاءة وفاعليـة. ولا يمكن لأي منظمـة، مهـما كان حجمهـا أو طبيعـة نشـاطها، أن تعمـل بصـورة منتظمـة ومسـتقرة دون هيـكل تنظيمـي واضـح يضبـط سـير العمـل ويحـدّ مـن العشـوائية وتداخـل الاختصاصـات. وتكمـن أهميـة الهيـكل التنظيمـي في كونـه أداة إداريـة تسـهم في ترجمـة أهـداف المنظمـة وخططهـا إلى واقـع عمـلي؛ فهـو يوضـح خطـوط السـلطة والتبعيـة، ويبـيّن مـن يتخـذ القـرار، ومـن ينفّـذ، ومـن يُسـاءل، بمـا يعـزز الانضبـاط الإداري ويقلـل الصراعـات التنظيميـة. كـما يسـاعد الهيـكل التنظيمـي عـلى تحسـين التنسـيق بـين الإدارات المختلفـة، ويمنـع الازدواجيـة في الجهـود، ويضمـن تكامـل الأدوار بـدل تضاربهـا. ومـن منظـور إدارة المـوارد البشريـة، يوفّـر الهيـكل التنظيمـي أساسًـا واضحًـا لتوصيـف الوظائـف، وتحديـد المؤهـلات المطلوبـة، وبنـاء المسـارات الوظيفيـة، وتقييـم الأداء، والترقيـة. وتـزداد أهميـة الهيـكل التنظيمـي في المنظـمات الكبـيرة والمعقّـدة، حيـث تتعـدد الأنشـطة وتتوسـع نطاقـات العمـل؛ فغيـاب هيـكل واضـح في مثـل هـذه المنظـمات يـؤدي إلى ارتبـاك إداري، وضعـف في اتخـاذ القـرار، وهـدر في الوقـت والمـوارد. كـما يسـهم الهيـكل التنظيمـي الجيـد في رفـع الرضـا الوظيفـي، إذ يشـعر الموظـف بالوضـوح والاسـتقرار عندمـا يعـرف موقعـه ودوره وحـدود مسـؤوليته، وهـو مـا ينعكـس إيجابًـا عـلى مسـتوى الأداء والانتـماء التنظيمـي.

Özay, Z. (2024). Henri Fayol's Management Principles for Sustainable. Integrating Organizational Theories With Sustainable Development, 1.

Özden, Z., Tosun, Y., Özay, Z., & Doğan, B. (2025). Henri Fayol's Management Principles for Sustainable Development: The Macro Impact of Fair Wages. In Integrating Organizational Theories With Sustainable Development (pp. 1-16). IGI Global Scientific Publishing.

Wikipedia contributors. (n.d.). Henri Fayol. In Wikipedia. Retrieved December 25, 2025, from https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol



وتتنوع الهياكل التنظيمية تبعًا لطبيعة المنظمة وحجمها وأهدافها وبيئتها، ولا يوجد هيكل واحد يصلح لجميع المنظمات، بل يختار القادة الإداريون الهيكل الأنسب الذي يحقق التوازن بين الكفاءة والمرونة. ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية الهيكل الوظيفي، الذي يقوم على تقسيم العمل وفق التخصصات الوظيفية مثل الشؤون الإدارية، والمالية، والموارد البشرية، والتشغيل. ويُعد هذا النوع من أكثر الهياكل شيوعًا، لما يتميز به من وضوح وتخصص، إلا أنه قد يحدّ أحيانًا من التنسيق بين الإدارات إذا لم يُحسن إدارته.

ومن الأنواع الشائعة كذلك الهيكل التقسيمي، الذي يُبنى على تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة نسبيًا وفق المنتجات، أو المناطق الجغرافية، أو فئات المستفيدين. ويتميز هذا الهيكل بمرونته وقدرته على الاستجابة لاحتياجات الأسواق المختلفة، غير أنه قد يؤدي إلى تكرار بعض الوظائف وزيادة التكاليف.كما يظهر الهيكل المصفوفي بوصفه نموذجًا حديثًا نسبيًا يجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل التقسيمي، حيث يخضع الموظف لإشراف وظيفي وإشراف إداري في الوقت نفسه. ويُستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في مشاريع متعددة ومعقّدة، لما يوفره من مرونة وتكامل للخبرات، رغم ما قد يسببه من تحديات تتعلق بازدواجية السلطة إذا لم تُحدَّد الصلاحيات بوضوح.وفي السياقات الحديثة، برزت هياكل تنظيمية أكثر مرونة، مثل الهياكل المسطّحة التي تقلل المستويات الإدارية وتعزز سرعة الاتصال واتخاذ القرار، والهياكل الشبكية التي تعتمد على الشراكات والتعاقدات الخارجية، والهياكل المرنة التي تتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، ولا سيما في المنظمات المعرفية والتقنية.

ديناميات الجماعات وفعالية فرق العمل: قراءة في نموذج توكمان

ديناميات الجماعات وفعالية فرق العمل: قراءة في نموذج توكمان

يُعد بروس دبليو توكمان من الأسماء البارزة في علم النفس التربوي ودراسة ديناميات الجماعات وتطوّر فرق العمل. وُلد عام ١٩٣٨م في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوفي عام ٢٠١٦م بعد مسيرة علمية حافلة تركت أثرًا واضحًا في مجالات الإدارة والتعليم والتنمية التنظيمية. تلقّى توكمان تعليمه العالي في علم النفس، وحصل على درجة الدكتوراه في علم النفس التربوي، وتركزت اهتماماته البحثية على التعلّم، وتفاعل الأفراد داخل الجماعات، وسلوك الفرق في البيئات التعليمية والتنظيمية. وقد عمل أستاذًا وباحثًا في عدد من المؤسسات الأكاديمية، وأسهم من خلال تدريسه وأبحاثه في ربط علم النفس التطبيقي بقضايا الإدارة والعمل الجماعي. انبثق نموذج توكمان الشهير لتطوّر الجماعات من مراجعة علمية منهجية لعدد كبير من الدراسات التجريبية التي تناولت الجماعات الصغيرة. وسعى من خلال هذا النموذج إلى تفسير حقيقة أساسية مفادها أن الجماعة لا تصبح فعّالة بمجرد تشكيلها، بل تمر بسلسلة من المراحل التطورية التي تعكس نمو العلاقات، وتغيّر أنماط التفاعل، وتطوّر القدرة على الإنجاز.ويرى توكمان أن الجماعة كيان اجتماعي ديناميكي يمر بمراحل متتابعة، تبدأ بعدم اليقين وتنتهي إمّا بالإنجاز أو التفكك. وقد حدّد في نموذجه أربع مراحل رئيسة، ثم أضاف لاحقًا مرحلة خامسة بالتعاون مع الباحثة **ماري آن جنسن.**

نموذج توكمان لتطوير فريق العمل
Tukman Model
1 تشكيل الفريق
هي اول مراحل بناء فريق العمل وهي تحديد أعضاء الفريق وتعريفهم ببعض وتحديد مهام كل عضو
3 توافق الفريق
هنا يأتي دور قائد الفريق في استخدام أساليبه لبناء التجانس والتوافق بين الأعضاء والتقريب بين أفكارهم وآرائهم للوصول الى قرارات مناسبة واكثر فعالية من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة
5 انهاء الفريق
وهي المرحلة الاخيرة ويتم فيها اكمال المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف وانهاء فريق العمل. تعتبر هذه المرحلة بالنسبة للأعضاء غالبا مرحلة حزن وخاصة اذا لم تتحقق الأهداف المرجوة حيث انهم خسروا العمل والفريق
Forming
Storming
Norming
Preforming
Adjourning
من اصعب المراحل حيث يقوم كل عضو بتقديم أفكاره وبالتالي ستكون هناك أفكار تنافسية مختلفة بين الأعضاء وكل عضو مقتنع بالأفكار التي يقدمها
2 تصارع الفريق
يتعرف الأعضاء على ادوارهم كاملة وصلاحياتهم ويتم التركيز على الأهداف والعمل على تحقيقها من خلال تطبيق منهجيات عمل ذات كفاءة وفعالية وربما تحدث في هذه المرحلة بعض الاختلافات بين الأعضاء ولكنها ايجابية
4 أداء الفريق
salik

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.(2025). دليل اعداد الهيكل التنظيمي. الموقع الرسمي

تبدأ عملية التطوّر بمرحلة التشكّل (Forming)، حيث يتكوّن الفريق للمرة الأولى، ويبدأ الأفراد في التعارف واستكشاف طبيعة المهمة وأهدافها. تسود هذه المرحلة حالة من الحذر والمجاملات، ويبحث الأعضاء عن القبول والانتماء، كما تتسم العلاقات بعدم الوضوح فيما يتصل بالأدوار والمسؤوليات. وغالبًا ما يتطلع الأفراد في هذه المرحلة إلى القيادة طلبًا للتوجيه وتحديد الاتجاه.ثم تنتقل الجماعة إلى مرحلة الصراع (Storming)، وهي مرحلة حساسة تظهر فيها الخلافات بين الأعضاء حول الأساليب، والأدوار، وتوزيع السلطة، وطرق اتخاذ القرار. وقد تتسم هذه المرحلة بالتوتر والانفعالات، ومقاومة القيادة أو التشكيك فيها. وأكد توكمان أن هذه المرحلة طبيعية وضرورية، إذ إن تجاهل الصراع أو قمعه قد يؤدي إلى إضعاف الجماعة على المدى الطويل.

ومع تجاوز الصراعات، تدخل الجماعة مرحلة التوافق (Norming)، حيث تبدأ العلاقات في الاستقرار، وتتكوّن معايير مشتركة للسلوك والعمل. في هذه المرحلة يتعزّز التعاون، ويزداد الشعور بالثقة والانتماء، وتتضح الأدوار، ويتحوّل التركيز من الخلافات الشخصية إلى العمل الجماعي. ويصبح التواصل أكثر انفتاحًا ودعمًا، ما يمهّد الطريق لرفع مستوى الأداء.وتصل الجماعة بعد ذلك إلى مرحلة الأداء (Performing)، وهي المرحلة التي تبلغ فيها أعلى درجات الفاعلية. يعمل الفريق هنا كوحدة متماسكة، ويتركّز الجهد على إنجاز المهام وحل المشكلات بكفاءة عالية. وتمتاز هذه المرحلة بالمرونة، وتوزيع القيادة، والاستقلالية النسبية عن الإشراف المباشر، إذ يكون الفريق قد اكتسب النضج الكافي لإدارة شؤونه بنفسه.ووفي عام ١٩٧٧م، أضاف توكمان بالتعاون مع جنسن مرحلة خامسة هي مرحلة الانفضاض أو الإنهاء (Adjourning)، والتي تتعلق بانتهاء عمل الجماعة بعد تحقيق أهدافها. وتشمل هذه المرحلة مشاعر مختلطة لدى الأعضاء، مثل الرضا عن الإنجاز أو الحزن على انتهاء التجربة، إضافة إلى عمليات التقييم والتأمل في التجربة الجماعية.

تنبع الأهمية العلمية لنموذج توكمان من كونه يقدّم منظورًا تطوريًا لفهم عمل الجماعات؛ فهو لا يحكم على الفريق من لحظة واحدة، بل يربط مستوى أدائه بالمرحلة التي يمر بها. وقد وجد هذا النموذج تطبيقات واسعة في الإدارة والتعليم وإدارة المشاريع والقيادة التنظيمية، لما يوفّره من إطار يساعد القادة على اختيار أساليب التدخل المناسبة لكل مرحلة.

وقد عرض توكمان نموذجه لأول مرة في مقاله العلمي الشهير **"Developmental Sequence in Small Groups"** عام ١٩٦٥م، ثم أعاد تطويره وتوسيعه لاحقًا في دراسته المشتركة مع جنسن عام ١٩٧٧م، لتصبح مراحل تطوّر الجماعة أحد أكثر النماذج استخدامًا وانتشارًا في دراسة السلوك الجماعي وفعالية فرق العمل.

القيادة الفطرية ونظرية الرجل العظيم

القيادة الفطرية ونظرية الرجل العظيم

لا يعني ظهور نظرية أو شيوع مفهوم جديد أن الظاهرة لم تكن موجودة قبل ذلك، فالفرق الجوهري بين الممارسة والتنظير أن الناس قد يمارسون القيادة بقدر ما تسمح به خبراتهم وظروفهم منذ وجود الإنسان على وجه الأرض، ثم يأتي من يتأمل تلك الممارسة ويضع لها حدودًا وتعريفات وافتراضات وقواعد تفسيرية حتى تنتظم في إطار نظري، ولذلك يمكن القول إن القيادة بوصفها ممارسة قديمة قدم الاجتماع الإنساني، أما دراستها بوصفها علمًا منظمًا فقد تبلورت على نحو أوضح في القرنين الماضيين مع تطور العلوم الاجتماعية وظهور أدوات البحث المنهجي. وتُعد نظرية الرجل العظيم من أقدم المحاولات التي سعت إلى تفسير القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية متميزة، وقد ظهرت في القرن التاسع عشر متأثرة بالسياق الفكري والتاريخي لتلك المرحلة، حيث كانت القيادة تُفهم غالبًا من خلال التاريخ والسير الذاتية والفلسفة أكثر من اعتمادها على البحث العلمي التجريبي، وتنطلق هذه النظرية من افتراض مركزي مؤداه أن القادة يُولدون ولا يُصنعون، وأن مجرى التاريخ يتشكل في الأساس بفعل أفراد استثنائيين يمتلكون خصائص فطرية تميزهم عن غيرهم، وأن الظروف حين تشتد أو تتغير تبرز معها تلك الشخصيات القادرة على توجيه الأحداث وصياغة المسار العام للمجتمع أو الدولة أو المؤسسة.

وترتكز النظرية على الاعتقاد بأن القيادة ناتجة عن سمات شخصية فطرية مثل الذكاء والشجاعة والكاريزما والحسم والقوة الأخلاقية، ووفق هذا التصور فإن القيادة ليست مهارة يمكن تعلمها أو تنميتها بالتدريب، بل موهبة نادرة لا يمتلكها إلا قلة من الناس، ويُفهم القائد في هذا الإطار بوصفه محركًا أساسيًا للتاريخ وصاحب تأثير حاسم في توجيه الجماعة، ولذلك تُفسر التحولات الكبرى بوصفها نتاج إرادة الأفراد العظماء أكثر مما هي نتاج تراكمات اجتماعية أو اقتصادية أو مؤسسية. كما تعكس هذه النظرية بنية عصرها الاجتماعية والثقافية، إذ ارتبطت القيادة تاريخيًا في كثير من المجتمعات بالرجال ذوي النفوذ، كالملوك والقادة العسكريين والزعماء السياسيين والدينيين،

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological bulletin, 63(6), 384.

Jhas, H. (2025). Using Tuckman's theory to manage small business teams in a time of rapid change. International Journal of Organizational Analysis.

ومن هنا شاعت تسمية الرجل العظيم، وقد ترتب على ذلك حضور واضح لتحيزات زمنية جعلت الخطاب القيادي يهمش أدوار النساء وكثيرًا من الفاعلين الاجتماعيين غير المرئيين في السرد التاريخي، ليس بالضرورة لافتقارهم إلى القدرة، بل لأن الافتراضات الثقافية السائدة آنذاك كانت تمنح الشرعية القيادية لفئات بعينها وتقصي غيرها من مساحات الاعتراف.

ويرتبط بهذه النظرية عدد من الأسماء التي أسهمت في ترسيخها أو تغذية النقاش حولها، ويأتي في المقدمة توماس كارلايل الذي قدم تصورًا مؤثرًا يرى أن التاريخ يمكن قراءته بوصفه سِيَرَ العظماء، وقد ركز في كتابه (الأبطال وعبادة البطل في التاريخ) على دور الشخصية الاستثنائية التي تجسد القيم وتلهم الأتباع وتقود التحول في لحظات الانعطاف الكبرى، كما ارتبط هذا الاتجاه بفرانسيس غالتون الذي سعى إلى إسناد فكرة التفوق القيادي إلى الوراثة في كتابه (العبقرية الوراثية) من خلال القول إن العبقرية وما يتصل بها من القدرة على القيادة تميل إلى التركز في سلالات وعائلات بعينها، وفي مقابل هذا التأكيد على الفرد جاء نقد هربرت سبنسر الذي رفض تضخيم دور القائد وحده وذهب إلى أن القوى الاجتماعية والظروف البيئية هي التي تهيئ ظهور القادة وتحدد مدى تأثيرهم، وبذلك أسهم نقده في إبراز الحدود التي تقف عندها فكرة الرجل العظيم حين تُعزل عن السياق الذي يسمح للقائد بالظهور أو يمنحه القبول والدعم.

وتظهر جاذبية نظرية الرجل العظيم في قوتها التفسيرية التاريخية وفي بساطتها التي تجعلها قريبة من الحدس العام، إذ يبدو تأثير بعض الشخصيات القيادية في لحظات الأزمات واضحًا ومباشرًا، كما أن سرديات التاريخ كثيرًا ما تميل إلى تقديم الأحداث عبر أبطال ورموز لأن الرمز يسهل تذكره وتتبعه أكثر من تعقيد العوامل المتشابكة، ومن هذه الزاوية تُبرز النظرية أهمية الرؤية والشجاعة والقدرة على الحسم والقناعة الأخلاقية حين تتعرض المجتمعات لتحولات عميقة أو تهديدات كبرى، كما أنها أسهمت بصورة غير مباشرة في تمهيد الطريق لنظريات السمات القيادية، إذ وجهت اهتمام الباحثين إلى سؤال الخصائص الشخصية المرتبطة بالقيادة الفعالة، فكانت مرحلة تأسيسية مبكرة قبل أن تتسع العدسة العلمية لاحقًا لتشمل السلوك والسياق والعلاقات.

وتؤكد النظرية كذلك البعد الرمزي والإلهامي للقيادة، إذ تُظهر كيف يمكن للقائد أن يجسد القيم المشتركة وأن يصبح نقطة تماسك نفسي ومعنوي للجماعة في أوقات القلق، وأن يمنح الأتباع معنى وتفسيرًا لاتجاه الأحداث، وهي جوانب لا تزال ذات حضور في دراسات الكاريزما والرمزية والقيادة في الأزمات، حتى وإن تغيّر الإطار النظري الذي تُفهم من خلاله.

ومع ذلك فقد تعرضت نظرية الرجل العظيم لانتقادات واسعة مع تطور البحث العلمي في القيادة، ويأتي في مقدمة هذه الانتقادات طابعها الحتمي الذي يفترض أن القيادة فطرية لا تُكتسب، وهو افتراض لا ينسجم مع ما أثبتته الخبرة التنظيمية والبحوث الحديثة من إمكانية تنمية المهارات القيادية بالتعليم والتدريب والتجربة والتغذية الراجعة، كما يُؤخذ عليها أنها تُهمل السياق الاجتماعي ودور الأتباع، فالقيادة لا تنشأ في فراغ، بل تتأثر بالثقافة وبالظروف الاقتصادية والسياسية وبطبيعة المؤسسة وبالشرعية التي يمنحها الأتباع للقائد، وقد تبالغ النظرية في تضخيم الفرد على حساب الجماعة والمؤسسات التي تصنع القائد بقدر ما يصنعها. ويُضاف إلى ذلك ما تتضمنه من تحيزات جندرية وثقافية، إذ ركزت غالبًا على قادة ذكور من سياقات تاريخية محددة، فتجاهلت إسهامات النساء وقادة مجتمعات أخرى غير غربية أو غير مركزية في السرد التاريخي، وهو ما يحد من صلاحيتها حين تُنقل كما هي إلى بيئات قيادية معاصرة تتسم بالتنوع وتعدد الأدوار ومصادر النفوذ، كما تُنتقد كذلك لافتقارها إلى أساس تجريبي صارم لأنها اعتمدت على السرد والأمثلة الفردية أكثر من اعتمادها على منهجيات بحثية منظمة، ولذلك تراجعت مكانتها بوصفها تفسيرًا شاملًا مع ظهور نماذج أكثر قدرة على القياس والتحقق مثل نظريات السلوك والأنماط القيادية والنماذج الموقفية والتفاعلية. وبناء على ذلك يمكن فهم نظرية الرجل العظيم بوصفها محطة تاريخية مبكرة في تطور التفكير القيادي، فهي عبّرت عن روح عصرها وعن طريقة ذلك العصر في قراءة التاريخ وصناعة المعنى، وقدمت مدخلًا أوليًا مهمًا لدراسة القيادة عبر التركيز على الفرد وسماته، لكنها في الوقت نفسه كشفت الحاجة إلى تصور أكثر اتساعًا يدمج الفرد بالسياق ويوازن بين خصائص القائد ودور الأتباع وبنية المؤسسة وظروف البيئة، وهو ما اتجهت إليه العلوم القيادية لاحقًا حين انتقلت من تفسير القيادة بوصفها قدرًا وراثيًا إلى فهمها بوصفها ظاهرة يمكن تعلمها وبناؤها وتطويرها ضمن شروط اجتماعية وتنظيمية محددة .

Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered. Leadership, 12(2), 250-260.

فن اختيار الأولويات: قراءة في إطار MoSCoW

فن اختيار الأولويات: قراءة في إطار MoSCoW

تتميّز المنظمات الناجحة بتعدد الأعمال والمتطلبات في ظل شُحّ الموارد البشرية والمالية في كثير من الأحيان، ولذلك يصبح فن ترتيب الأولويات بحد ذاته أولوية قيادية لا غنى عنها. فالقضية لا تتعلق بغياب الأفكار أو نقص الطموح، بل بالقدرة على الاختيار الواعي لما ينبغي تنفيذه الآن، وما يمكن تأجيله، وما يجب استبعاده مؤقتًا حفاظًا على التركيز والفعالية. وفي هذا السياق، يُعد إطار MoSCoW من الأدوات العملية التي تلجأ إليها المنظمات عندما تتزاحم المتطلبات وتضيق الموارد، ويصبح من غير الواقعي تنفيذ كل شيء في الوقت نفسه. في كثير من المشاريع—وخاصة تلك التي تتسم بالتعقيد أو بتعدد أصحاب المصلحة—تتكرر المشكلة ذاتها: الجميع يرى أن ما يطرحه "مهم" و"عاجل"، بينما يفرض الوقت والميزانية والقدرات البشرية حدودًا صارمة لا يمكن تجاوزها. هنا تبرز قيمة إطار MoSCoW بوصفه منهجًا بسيطًا وواضحًا لترتيب الأولويات، يساعد الفريق على الانتقال من الجدل العام حول أهمية كل شيء، إلى قرار عقلاني ومنضبط حول ما الذي يجب إنجازه أولًا، وما الذي يمكن تأجيله دون أن يتعرض المشروع للخطر.تقوم فكرة MoSCoW على مبدأ إداري جوهري مفاده أن المتطلبات ليست متساوية في الأهمية أو الإلحاح. فبعضها يمثل الحد الأدنى الذي لا يمكن الاستغناء عنه، وبعضها يضيف قيمة كبيرة لكنه قابل للتأجيل، وبعضها تحسينات مرغوبة لكنها غير ضرورية، بينما يوجد نوع رابع يُتفق صراحة على عدم تنفيذه في المرحلة الحالية. ومن خلال هذا التصنيف، يتحول التخطيط من تراكم المهام إلى ممارسة واعية للاختيار. تبدأ عملية التصنيف بفئة Must Have، وهي المتطلبات التي تمثل "العمود الفقري" للمشروع. هذه العناصر ليست إضافات أو تحسينات، بل شروط بقاء؛ فإذا لم تتحقق فلن يكون هناك مشروع قابل للتسليم من الأساس. وغالبًا ما ترتبط هذه الفئة بجوهر الهدف، أو بمتطلبات نظامية، أو بسلامة التشغيل، أو بالحد الأدنى من الجودة المقبولة. ولهذا تُعد غير قابلة للتفاوض، ويُقاس نجاح المرحلة الأولى من المشروع بمدى اكتمالها.تليها فئة Should Have، وهي المتطلبات التي تضيف قيمة واضحة وتُعد مهمة للغاية، لكنها لا تصل إلى درجة "الوجود أو الفشل". قد تسهم في تحسين تجربة المستفيد، أو رفع كفاءة العمليات، أو معالجة نقاط ضعف محتملة، إلا أنه يمكن—عند الضرورة—تأجيلها إلى مرحلة لاحقة دون أن يفقد المشروع معناه أو صلاحيته. وتمثل هذه الفئة مساحة التوازن بين الطموح والواقع، حيث تُدار المفاضلة بين ما نرغب في إنجازه وما نستطيع إنجازه فعليًا.

ثم تأتي فئة Could Have، وهي المتطلبات التحسينية التي تُعد أفكارًا جيدة ومفيدة، لكنها ليست أساسية. وغالبًا ما تُنفذ هذه العناصر إذا تبقى وقت أو موارد بعد إنجاز الفئتين السابقتين، كما أنها أول ما يُستبعد عندما تشتد ضغوط الجدول الزمني. ومع ذلك، فإن إدراجها ضمن الخطة يظل مهمًا، لأنه يحفظ هذه الأفكار ويجعلها جزءًا من رؤية مستقبلية منظمة بدل أن تضيع أو تتحول إلى مطالب غير منضبطة.وأخيرًا تظهر فئة **Won't Have (for now)**، وهي فئة قد تبدو قاسية في ظاهرها، لكنها ضرورية لضبط العمل. والمقصود بها المتطلبات التي يُتفق بوضوح على عدم تنفيذها في المرحلة الحالية، لا لأنها بلا قيمة، بل لأن تنفيذها الآن سيُعرّض المشروع للتشتت أو تضخم النطاق. وتؤدي هذه الفئة دورًا وقائيًا مهمًا، إذ تحمي المشروع من التوقعات غير الواقعية، وتؤكد أن التخطيط ليس جمعًا لكل ما هو ممكن، بل اختيارًا واعيًا لما هو قابل للتنفيذ.ومن الناحية الإدارية، تتجاوز قيمة إطار MoSCoW كونه مجرد تصنيف رباعي للمتطلبات؛ فهو أداة حوكمة واتفاق قبل أن يكون أداة ترتيب. إذ يساعد على توحيد الرؤية بين أصحاب المصلحة، ويخفف من حدة الخلافات الناتجة عن تضارب التوقعات، ويمنح المشروع وضوحًا في حدوده وأولوياته. كما يمكّن القائد أو مدير المشروع من التفاوض بذكاء، فبدل أن يقول "لا نستطيع"، يمكنه أن يقول: "نستطيع، لكن ضمن Must وShould الآن، ونؤجل Could وWon't إلى مرحلة لاحقة"، وبذلك يتحول القرار من رفض مطلق إلى إدارة واعية للأولويات والموارد.

Kravchenko, T., Bogdanova, T., & Shevgunov, T. (2022, April). Ranking requirements using MoSCoW methodology in practice. In Computer Science On-line Conference (pp. 188-199). Cham: Springer International Publishing.

Rauf, A., & Hamid, K. (2025). Comparative Study Of Requirements Prioritization Techniques. Contemporary Journal of Social Science Review, 3(3), 1301-1314.

من إسهامات فريتز ج. روثليسبرغر في القيادة والسلوك التنظيمي

من إسهامات فريتز ج. روثليسبرغر في القيادة والسلوك التنظيمي

يُعد فريتز ج. روثليسبرغر واحدًا من أبرز المفكرين الذين أسهموا في التحول الجوهري للفكر الإداري خلال القرن العشرين، إذ ارتبط اسمه بالمدرسة الإنسانية في الإدارة وبدايات تشكّل حقل السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في العمل، وُلد روثليسبرغر عام ١٨٩٨ للميلاد في الولايات المتحدة، في مرحلة تاريخية اتسمت بالتوسع الصناعي السريع وهيمنة الفكر الكلاسيكي الذي كان ينظر إلى العامل بوصفه أداة إنتاج تُقاس كفاءته بالوقت والجهد فقط.وتخصص روثليسبرغر في علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، ووجّه اهتمامه العلمي إلى دراسة الإنسان داخل المنظمة، لا بوصفه عنصرًا تقنيًا، بل بوصفه كائنًا اجتماعيًا ونفسيًا يتأثر بالعلاقات والتفاعل والاعتراف والشعور بالانتماء، وقد رأى أن تجاهل هذه الأبعاد يقود إلى ضعف المعنويات، وظهور الصراعات، وتراجع الأداء، حتى في أكثر المنظمات كفاءة من الناحية الفنية، لأن الأداء في نظره ليس نتاج النظام الفني وحده، بل هو حصيلة تفاعل معقد بين الفرد والجماعة والبيئة التنظيمية.

وعمل روثليسبرغر أستاذًا وباحثًا في كلية هارفارد للأعمال، وكان له دور بارز في إدخال المنظور السلوكي والإنساني في التعليم الإداري، ومن خلال موقعه الأكاديمي شارك في تجارب هوثورن الشهيرة التي أُجريت في مصانع ويسترن إليكتريك خلال عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين بالتعاون مع إلتون مايو، وقد مثّلت هذه التجارب نقطة تحول مفصلية في الفكر الإداري، إذ كشفت نتائجها أن إنتاجية العاملين لا تتحدد فقط بظروف العمل المادية أو الحوافز الاقتصادية، بل تتأثر بدرجة كبيرة بالاهتمام الذي توليه الإدارة للعاملين، وبطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل، وبقوة الجماعات غير الرسمية وتأثيرها في السلوك، وهو ما أعاد توجيه بوصلة الإدارة من التركيز الضيق على الإجراءات والرقابة إلى فهم أعمق للإنسان داخل التنظيم.

وأسهم روثليسبرغر من خلال تحليلاته في توضيح أن القيادة الفاعلة لا تقوم على الأوامر والرقابة الصارمة فحسب، بل تعتمد على التواصل الإنساني، والاستماع، وبناء الثقة، وفهم الدوافع النفسية والاجتماعية للعاملين، وقد دعا إلى نمط قيادي يوازن بين تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على كرامة الإنسان واحتياجاته، مؤكدًا أن المعنويات المرتفعة والرضا الوظيفي عنصران حاسمان في تحسين الأداء والاستقرار التنظيمي، وأن إهمال البعد الإنساني قد يحول المنظمة إلى بيئة طاردة، حتى لو امتلكت أفضل الموارد والخطط.

في عام ١٩٢٤، بدأت شركة ويسترن إلكتريك بإجراء تجارب لاختبار طرق تحسين إنتاجية العمال. تُظهر هذه الصورة قسم الكابلات في المصنع، حوالي عام ١٩٢٥. وقد أحدثت هذه التجارب ثورة في بيئة العمل.

إلتون مايو (يسار) مع فريتز جيه روثليسبيرغر، حوالي عام 1940.

The Harvard Gazette,2025

وتجلّت أفكاره بوضوح في مؤلفاته العلمية، ومن أبرزها كتابه (Management and Morale) الصادر عام ١٩٤١، الذي تناول فيه العلاقة بين أساليب الإدارة ومعنويات العاملين، وكتاب (The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School) الصادر عام ١٩٦٤، الذي ناقش فيه الظواهر غير المرئية في التنظيمات، مثل المشاعر والاتجاهات والعلاقات الإنسانية، وكيف يمكن لهذه الجوانب غير الملموسة أن تفسّر كثيرًا من أنماط السلوك التنظيمي، وأن تؤثر تأثيرًا عميقًا في الأداء والالتزام والانتماء.

واستمر أثر روثليسبرغر العلمي والفكري لعدة عقود، وأسهمت أفكاره في إرساء أسس نظرية وتطبيقية للقيادة الحديثة، ولإدارة الموارد البشرية، ولتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمات المختلفة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية التي تقوم في جوهرها على التفاعل الإنساني والثقافة التنظيمية، وتوفي فريتز ج. روثليسبرغر عام ١٩٧٤ في الولايات المتحدة، بعد مسيرة علمية ثرية تركت إرثًا فكريًا لا يزال حاضرًا في الدراسات الإدارية والقيادية المعاصرة.

Wikipedia contributors. (n.d.). Fritz Roethlisberger. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Fritz_Roethlisberger

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (2003). Management and the Worker (Vol. 5). Psychology press.

Dickson, W. J. (2001). Fritz J. Roethlisberger (1898-1974). Centrul de Psihologie Aplicat\, 151

نظرية إكس وواي لدوجلاس ماكغريغور

نظرية إكس وواي لدوجلاس ماكغريغور

يُعد دوجلاس ماكغريغور من أبرز منظّري الإدارة والسلوك التنظيمي في القرن العشرين، إذ ارتبط اسمه ارتباطًا وثيقًا بتقديم نظرية إكس ونظرية واي التي أحدثت تحولًا عميقًا في فهم علاقة القيادة بالعاملين، وأسهمت بصورة واضحة في تطوير أدبيات القيادة الإدارية والموارد البشرية، وُلد ماكغريغور عام ١٩٠٦ وتوفي عام ١٩٦٤، وقد جمع في مسيرته بين العمل الأكاديمي والخبرة الإدارية، إذ عمل في عدد من المؤسسات التعليمية والإدارية، وكان من أبرز محطات مسيرته توليه منصب أستاذ الإدارة في معهد ماساتشوستس للتقنية، إلى جانب عمله رئيسًا لكلية أنطاكية في ولاية أوهايو بالولايات المتحدة، وهي خبرات متداخلة أسهمت في تشكيل نظرته الواقعية والمتوازنة لطبيعة الإنسان في بيئة العمل.

وقد قدّم ماكغريغور أفكاره بصورة منهجية واضحة في كتابه الشهير (The Human Side of Enterprise)الصادر عام ١٩٦٠ للميلاد ولا أعلم اذا ترجم للعربية او لا، حيث أكد دوجلاس أن أسلوب الإدارة لا يتحدد باللوائح والهياكل التنظيمية فقط، بل يتأثر في جوهره بالافتراضات الذهنية التي يحملها المديرون عن العاملين، ومن هذا المنطلق صاغ تصورين متقابلين لطبيعة الإنسان في العمل أطلق عليهما نظرية إكس ونظرية واي، مبيّنًا أن تبنّي أي منهما لا ينعكس فقط على أسلوب القيادة، بل يُنتج مناخًا تنظيميًا مختلفًا في مستوى الأداء والرضا والانتماء. تنطلق نظرية إكس من افتراض أساسي مفاده أن كثيرًا من العاملين يميلون بطبيعتهم إلى تجنب العمل إذا لم تُفرض عليهم رقابة واضحة، وأنهم يفضلون التوجيه المباشر ويتحاشون تحمل المسؤولية، ولذلك ترى هذه الرؤية أن الإدارة تحتاج إلى التشديد في المتابعة والضبط، والاعتماد على أساليب الثواب والعقاب لضمان الالتزام وتحقيق النتائج، وغالبًا ما يقود هذا التصور إلى نمط قيادي يتسم بالمركزية وتقليص المشاركة في اتخاذ القرار، وقد يحقق هذا الأسلوب قدرًا من الانضباط السريع في بعض البيئات التنظيمية، إلا أنه يضعف المبادرة ويقلل الرضا الوظيفي على المدى الطويل إذا تحوّل إلى نمط دائم في القيادة.

في المقابل، تنطلق نظرية واي من افتراض أكثر إيجابية وتفاؤلًا بطبيعة الإنسان، إذ ترى أن العمل قد يكون مصدرًا للرضا وتحقيق الذات إذا توافرت ظروف تنظيمية مناسبة، وأن الأفراد قادرون على تحمل المسؤولية، وعلى ممارسة الانضباط الذاتي، وعلى الإبداع والمبادرة عندما يشعرون بالثقة والاحترام، ويُتاح لهم مجال حقيقي للمشاركة، ووفق هذه الرؤية فإن الدور الجوهري للقيادة لا يتمثل في الرقابة الصارمة، بل في تهيئة بيئة تنظيمية تستثمر قدرات العاملين، وتشجع المشاركة في اتخاذ القرار، وتربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، بما يعزز الدافعية الداخلية ويقوي الشعور بالانتماء.

المصدر: الشبكة العنكبوتية

والفكرة الرئيسة التي سعى ماكغريغور إلى ترسيخها تتمثل في أن نظرية إكس ونظرية واي لا تمثلان تصنيفًا جامدًا لفئتين من العاملين، بل تعبّران عن فلسفتين إداريتين مختلفتين، فعندما يفترض القائد أن العاملين كسالى أو غير مبادرين، فإنه يمارس عليهم أساليب إدارية تضيق خياراتهم وتحد من استقلاليتهم، فيضعف حماسهم وتتحقق النتيجة التي افترضها القائد ابتداءً، أما عندما ينطلق القائد من افتراض أن العاملين قادرون على المسؤولية والإنجاز، فإنه يهيئ بيئة عمل تطلق طاقاتهم الكامنة، فيظهر منهم سلوك إيجابي يؤكد هذا الافتراض، وبذلك تصبح افتراضات القيادة عاملًا حاسمًا في تشكيل سلوك العاملين ومخرجات المؤسسة. وتتجلى أهمية نظرية ماكغريغور في أنها دفعت الفكر الإداري الحديث إلى إعادة النظر في مفهوم السيطرة بوصفه الطريق الوحيد لتحقيق الأداء، وقدّمت أساسًا فكريًا داعمًا لقيادة تقوم على الثقة والتمكين وبناء فرق العمل، ولهذا لا تزال نظرية إكس ونظرية واي من أكثر النظريات الكلاسيكية حضورًا في الدراسات الأكاديمية وبرامج إعداد القادة، خصوصًا عند تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة، ودافعية العاملين، ومناخ العمل داخل المنظمات، بما يؤكد استمرارية تأثيرها وعمقها في الفكر الإداري المعاصر.

نظرية نظم الإدارة لدى رينسِس ليكرت

نظرية نظم الإدارة لدى رينسِس ليكرت

تمثّل نظرية نظم الإدارة لدى رينسِس ليكرت إحدى الإسهامات الرئيسة في تطور الفكر الإداري السلوكي خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وقد ارتبط ظهورها بالتحولات التي شهدتها دراسات القيادة بعد الحرب العالمية الثانية، وهي مرحلة اتسمت بخصوبة البحث الإداري في الولايات المتحدة، ولا سيما الدراسات التي ركزت على العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، ومن المهم الإشارة إلى بعض التفاصيل عن هذا العالم الذي ترك بصمة علمية واضحة، فقد وُلد رينسِس ليكرت عام ١٩٠٣ وتوفي عام ١٩٨١، وبرز بوصفه عالمًا في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، وأسهم إسهامًا عميقًا في إعادة توجيه النظر إلى القيادة من كونها ممارسة رقابية قائمة على السيطرة، إلى كونها عملية اجتماعية إنسانية تقوم على الثقة والمشاركة والتواصل الفعّال.

وارتبطت مسيرة ليكرت العلمية بعمله البحثي في جامعة ميشيغان ومعهدها المتخصص في البحوث الاجتماعية، حيث قاد وأشرف على دراسات تطبيقية واسعة خلال الخمسينيات والستينيات تناولت العلاقة بين أساليب القيادة من جهة، وبين الإنتاجية والروح المعنوية والرضا الوظيفي من جهة أخرى، وقد انطلق في تلك الدراسات من فرضية علمية مفادها أن اختلاف مستويات الأداء بين المنظمات لا يُعزى فقط إلى الموارد أو الهياكل التنظيمية، بل يرتبط بدرجة أكبر بنمط الإدارة السائد وطبيعة العلاقة بين القيادة والعاملين.

ويُحسب لليكرت أنه ابتكر مقياس ليكرت الشهير الذي يُعد من أكثر أدوات القياس استخدامًا في البحوث الاجتماعية والإدارية والنفسية، ولا يزال يوظَّف على نطاق واسع في الدراسات العربية لقياس الاتجاهات والميول والرضا الوظيفي والاتجاهات القيادية، وقد أسهم هذا المقياس في ترسيخ منهجية كمية دقيقة مكّنت الباحثين من تحويل الآراء والانطباعات الإنسانية إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، وهو ما عزز الطابع العلمي والقياسي للبحوث في مجالات القيادة والإدارة. وقدّم رينسِس ليكرت إطارًا تحليليًا متكاملًا يُعرف بنظم الإدارة الأربعة، ينظر من خلاله إلى القيادة والإدارة بوصفهما منظومة سلوكية متدرجة تعكس فلسفة المنظمة في ممارسة السلطة، وبناء الثقة، وإدارة الاتصال، وتحفيز العاملين، وصنع القرار، ولا تُطرح هذه النظم بوصفها أنماطًا منفصلة فحسب، بل بوصفها متصلًا يتدرج من الإدارة الأكثر تسلطًا إلى الإدارة الأكثر تشاركية، بما يتيح فهم الفروق الجوهرية في المناخ التنظيمي ونتائج الأداء.

Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2016). Comparative analysis of theory X, theory Y, theory Z, and Theory A for managing people and performance. International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME), 1(1), 803-812.

Wikipedia contributors. (n.d.). Theory X and Theory Y. In Wikipedia. Retrieved December 25, 2025, from https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_Theory_Y

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. Journal of Managerial Issues, 255-271.

نظم ليكرت الأربعة
للإدارة
الاستغلالي–السلطوي
سيطرة صارمة وثقة ضئيلة
التشاركي–الجماعي
ثقة كاملة ومشاركة في اتخاذ القرار
الاستشاري
استشارة المرؤوسين في القرارات
الخير (النفعي – المتسامح) السلطوي
سلطة مركزية مع بعض التفويض
عمل رينسيس ليكرت مديرًا لـ معهد البحوث الاجتماعية في جامعة ميتشغان، واستمر في هذا المنصب حتى تقاعده عام 1970.
"ISR, Rensis Likert, December 1961; BL026663." In the digital collection Bentley Historical Library: Bentley Image Bank. https://quod.lib.umich.edu/b/bhl/x-bl026663/bl026663. University of Michigan Library Digital Collections. Accessed December 24, 2025.

ويمثل النظام الأول الذي يمكن وصفه بالنظام الاستغلالي السلطوي أدنى مستويات النضج الإداري في هذا المتصل، ففي هذا النظام تتسم القيادة بمركزية شديدة في اتخاذ القرار، وتعتمد الإدارة العليا على السيطرة المباشرة والرقابة الصارمة، ويغلب على الاتصال الطابع الأحادي من الأعلى إلى الأسفل في صورة أوامر وتعليمات تنفيذية مع محدودية كبيرة في تدفق المعلومات العكسية، كما تتسم العلاقة بين القيادة والعاملين بضعف الثقة، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى الاعتماد على أساليب تحفيز سلبية، مثل التهديد بالعقاب أو الضغط، لضمان الالتزام، وتُمارس الرقابة هنا بصورة لصيقة تركز على اكتشاف الأخطاء ومعاقبتها أكثر من تركيزها على التعلم والتحسين، وعلى الرغم من أن هذا النمط قد يحقق قدرًا من الانضباط في المدى القصير، فإنه غالبًا ما يقترن بانخفاض الدافعية، وضعف المبادرة، وتدنّي الإبداع، وارتفاع مقاومة التغيير.

أما النظام الثاني الذي يُوصف بالنظام الخيّر النفعي السلطوي فيمثل مستوى أعلى نسبيًا من النضج الإداري، إذ تحتفظ القيادة بمعظم الصلاحيات لكنها تمارسها بأسلوب أقل حدة وأكثر طابعًا أبويًا، ويظل اتخاذ القرار مركزيًا في القضايا الرئيسة مع السماح بهوامش محدودة من التفويض في المسائل التشغيلية، ويتخذ الاتصال مسارًا يغلب عليه الاتجاه من الأعلى إلى الأسفل مع إتاحة قدر محدود من التغذية الراجعة، ويعتمد التحفيز على مزيج من المكافآت والعقوبات بما يخفف من حدة المناخ التنظيمي مقارنة بالنظام الأول دون أن يصل إلى بناء شراكة حقيقية مع العاملين، وغالبًا ما يحقق هذا النظام أداءً متوسطًا، إذ يقل مستوى التوتر، لكن المبادرة والابتكار يظلان مقيدين بسبب محدودية المشاركة.

ويمثل النظام الثالث الذي يُعرف بالنظام الاستشاري نقلة نوعية في فلسفة القيادة، حيث ترتفع درجة الثقة بالعاملين ويُنظر إليهم بوصفهم مصدرًا للمعرفة والخبرة لا مجرد منفذين، وفي هذا النظام تُشجَّع المشاركة في اتخاذ القرار ولا سيما في الجوانب التشغيلية وتحسين الإجراءات مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي في القضايا الاستراتيجية، ويتسم الاتصال بطابع ثنائي الاتجاه حيث تُتبادل المعلومات والآراء بصورة أكثر انتظامًا، ويُستخدم التحفيز القائم على التقدير والدعم وتنمية الدافعية إلى جانب توفير فرص التعلم والتطوير المهني، كما تتحول الرقابة من أداة عقابية إلى وسيلة لتحسين الأداء وضبط الجودة، ويرتبط هذا النظام عادة بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي وتحسن المناخ التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي.

أما النظام الرابع الذي يُوصف بالنظام التشاركي الجماعي فيمثل أعلى درجات النضج الإداري في نموذج ليكرت، وهو النظام الذي اعتبره الأكثر فاعلية واستدامة، ففي هذا النظام تقوم القيادة على الثقة المتبادلة والعمل الجماعي، ويتجه اتخاذ القرار نحو اللامركزية والمشاركة الواسعة بحيث يصبح العاملون شركاء فاعلين في صياغة الأهداف وحل المشكلات وتحسين الأداء، ويتسم الاتصال بالانفتاح والتعدد في الاتجاهات بما يعزز الشفافية وتبادل المعرفة، ويعتمد التحفيز على الدافعية الداخلية والالتزام الجماعي بالقيم والأهداف المشتركة، بينما تتحول الرقابة إلى رقابة ذاتية وجماعية تستند إلى معايير واضحة ومؤشرات أداء متفق عليها، ويؤدي هذا المناخ إلى تعزيز الابتكار ورفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والجودة على المدى الطويل. وبذلك لا تقتصر قيمة نظم ليكرت الأربعة على كونها تصنيفًا نظريًا لأنماط القيادة، بل تتمثل في قدرتها على تفسير الفروق في فاعلية المنظمات من خلال فلسفتها الإدارية وممارساتها القيادية، كما توفر هذه النظم إطارًا تشخيصيًا يمكن توظيفه في تقييم الواقع الإداري للمؤسسات وتوجيه جهود التطوير القيادي نحو بناء أنظمة أكثر مشاركة وإنسانية دون الإخلال بمتطلبات الكفاءة والإنجاز.

Amzat, I. H., Taslikhan, M., Walters, L. M., & Walters, T. (2020). Likert's 4-management system instrument psychometric properties-university management-Malaysia. Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, 28(3), 1621-1641.

Wikipedia contributors. (n.d.). Likert's management systems. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Likert%27s_management_systems

Wikipedia contributors. (n.d.). Rensis Likert. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert

دراسات جامعة أوهايو الحكومية
في القيــادة الإدارية

دراسات جامعة أوهايو الحكومية في القيادة الإدارية

شهد الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين اهتمامًا متزايدًا بدراسة القيادة بوصفها عاملًا أساسيًا في نجاح المنظمات وازدهارها، وقد انصب هذا الاهتمام حتى نهاية ثلاثينيات القرن ذاته على البحث في السمات الشخصية للقائد، انطلاقًا من افتراض مفاده أن القيادة صفة فطرية تميّز أفرادًا بعينهم عن غيرهم، غير أن نتائج البحوث التي أُجريت خلال تلك المرحلة لم تتمكن من تقديم نموذج شامل يفسر فاعلية القيادة في مختلف البيئات التنظيمية، الأمر الذي أفضى إلى مراجعة هذا التصور التقليدي مع مطلع أربعينيات القرن العشرين.

ومع انتهاء الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥ برز اتجاه علمي جديد في العلوم السلوكية والتنظيمية يدعو إلى دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات في محاولة لفهم ديناميات العمل الجماعي، والعلاقات بين القادة والمرؤوسين، وأثر ذلك في الأداء التنظيمي، وفي هذا السياق العلمي والفكري انطلقت دراسات جامعة أوهايو الحكومية في القيادة الإدارية خلال الفترة الممتدة بين عامي ١٩٤٥ و١٩٥٠، وهي الدراسات التي ارتبطت بجامعة تقع في مدينة كولومبس، وقد شكلت هذه الجهود البحثية نقطة تحول مفصلية في تاريخ دراسات القيادة، لأنها نقلت مركز الاهتمام من سؤال من هو القائد إلى سؤال أكثر واقعية وعمقًا يتمثل في كيف يتصرف القائد داخل المنظمة.

واعتمد باحثو جامعة أوهايو على تحليل السلوكيات القيادية كما تُمارس فعليًا في بيئات العمل، مستخدمين أدوات بحثية منظمة هدفت إلى رصد أنماط التفاعل بين القائد وأفراد جماعته، وطبيعة توجيهه للعمل، ومدى اهتمامه بالجوانب الإنسانية والتنظيمية في آن واحد، وقد أسهم هذا التوجه في ترسيخ ما عُرف لاحقًا بالمدخل السلوكي في القيادة، الذي ينظر إلى القيادة بوصفها مجموعة من الممارسات والسلوكيات القابلة للملاحظة والتقويم والتطوير.

وارتبطت هذه الدراسات ارتباطًا وثيقًا بالعالم الأمريكي رالف م. ستوجديل الذي يُعد من أبرز رواد البحث العلمي في القيادة خلال القرن العشرين، فقد نشر عام ١٩٤٨ مقالته الشهيرة التي تناولت العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة بوصفها مراجعة استقصائية للأدبيات، وقد مثّلت تلك المقالة مراجعة تحليلية واسعة للدراسات السابقة، وأظهرت بوضوح أن القيادة لا يمكن تفسيرها من خلال السمات الفردية وحدها، بل تتأثر بالسلوك والسياق التنظيمي والعلاقات الاجتماعية داخل الجماعة، وهو طرح علمي أسهم في تهيئة الأرضية للانتقال نحو دراسة السلوك القيادي بوصفه محورًا رئيسًا لفهم القيادة.وواصل ستوجديل إسهاماته العلمية على مدى عقود لاحقة، وتوّجها بإصداره عام ١٩٧٤ كتابه المرجعي (Handbook of Leadership) الذي جمع فيه خلاصة تطور الفكر القيادي وربط بين الأسس النظرية والنتائج التجريبية للبحوث السلوكية، وقبل وفاته عام ١٩٧٨ كان يشغل منصب أستاذ فخري لعلوم الإدارة وعلم النفس في جامعة أوهايو، كما كان زميلًا في كل من الجمعية الأمريكية لعلم النفس وأكاديمية الإدارة، وهو ما يعكس مكانته العلمية وتأثيره العميق في أدبيات القيادة والتنظيم.

دراسات جامعة أوهايو الحكومية في القيادة الإدارية

من موقع د. محمد العامري

وقد أسفرت دراسات جامعة أوهايو في أواخر الأربعينيات عن تحديد بُعدين رئيسين للسلوك القيادي، يتمثل البعد الأول في بناء العمل، وهو يشير إلى السلوكيات التي يركز فيها القائد على تنظيم المهام، وتحديد الأدوار، ووضع القواعد والإجراءات، ومتابعة الأداء، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، أما البعد الثاني فهو الاعتبار الإنساني، ويعكس اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية، وبناء الثقة، ودعم المرؤوسين، ومراعاة احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن هذين البعدين لا يتعارضان، بل يتمتعان بدرجة من الاستقلالية، بحيث يمكن للقائد أن يكون مرتفعًا أو منخفضًا في كل منهما على حدة، وهو استنتاج مثّل تحولًا فكريًا مهمًا، لأنه أكد أن القيادة الفاعلة لا تقوم على الاختيار بين الاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالإنسان، بل على القدرة على تحقيق توازن مدروس بينهما وفق متطلبات الواقع التنظيمي.

وفي عام ١٩٤٩ طوّر باحثو جامعة أوهايو استبانة وصف سلوك القائد، وهي أداة أسهمت في قياس السلوك القيادي بصورة علمية ومنهجية، وأتاحت للباحثين والممارسين تشخيص الأنماط القيادية واستخدام النتائج في التدريب والتطوير الإداري، وقد انتشر استخدام هذه الأداة على نطاق واسع خلال خمسينيات وستينيات القرن العشرين، وأسهم ذلك في ترسيخ الطابع العلمي لدراسة القيادة، ويمكن القول إن دراسات جامعة أوهايو في القيادة الإدارية أسهمت إسهامًا جوهريًا في إعادة صياغة مفهوم القيادة في الفكر الإداري الحديث، إذ أكدت أن القيادة ليست موهبة فطرية حكرًا على قلة من الأفراد، بل ممارسة سلوكية يمكن تعلمها وصقلها بالتدريب والتعليم، وعلى الرغم مما وُجه إليها لاحقًا من انتقادات تتعلق بمحدودية تناولها للعوامل الموقفية، فإنها تظل أحد الأعمدة النظرية الأساسية التي قامت عليها النماذج القيادية اللاحقة، ولا يزال أثرها حاضرًا في الأدبيات المعاصرة وبرامج إعداد القادة حتى اليوم.

دراسات جامعة ميشيغان في القيادة الإدارية

دراسات جامعة ميشيغان في القيادة الإدارية

أسهمت دراسات جامعة ميشيغان في القيادة الإدارية إسهامًا بارزًا في ترسيخ المدخل السلوكي في فهم القيادة الإدارية خلال أواخر الأربعينيات وبدايات الخمسينيات الميلادية، وهي الفترة نفسها التي نشطت فيها دراسات القيادة في جامعة أوهايو الحكومية، وقد جاءت هذه الدراسات في سياق علمي اتسم بالتحول من التركيز على السمات الفردية للقائد إلى الاهتمام بالممارسات القيادية اليومية داخل بيئات العمل، بوصفها سلوكيات قابلة للملاحظة والتحليل والتطوير، لا مجرد خصائص شخصية ثابتة.وانطلقت دراسات ميشيغان من سؤال عملي وثيق الصلة بواقع منظمات الأعمال، يتمثل في سبب تفاوت الإنتاجية والروح المعنوية بين وحدات تنظيمية متقاربة في الموارد والإجراءات، ومن هنا توجه الاهتمام إلى القيادة المباشرة داخل مواقع العمل، باعتبارها نقطة التماس الأقرب بين الإدارة والعاملين، وبوصف أن أسلوب القائد في الإشراف والتواصل واتخاذ القرار يمكن أن يفسر فروقًا كبيرة في الأداء حتى داخل المؤسسة الواحدة.

وتبلورت نتائج دراسات ميشيغان حول نمطين سلوكيين رئيسين في القيادة شكّلا جوهر تصورها للقيادة الإدارية، ويتمثل النمط الأول في القيادة الموجهة نحو الإنتاج، حيث ينصب اهتمام القائد على الجوانب الفنية والإنجازية للعمل، مثل تحديد الأهداف، وتنظيم المهام، ووضع معايير الأداء، وضبط إجراءات التنفيذ، والمتابعة الدقيقة لضمان تحقيق النتائج في الوقت المحدد، وفي هذا النمط تصبح الأولوية لرفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق المخرجات، وقد يضعف الاهتمام بالجوانب الإنسانية إذا طغت اعتبارات السرعة والانضباط الصارم.

أما النمط الثاني فيتمثل في القيادة الموجهة نحو العاملين، حيث يتعامل القائد مع العاملين بوصفهم موردًا بشريًا يحتاج إلى دعم وتحفيز وتواصل فعّال، لا مجرد أدوات لتنفيذ المهام، ويبرز في هذا النمط الاهتمام ببناء العلاقات الإنسانية، وتعزيز الثقة، واحترام آراء العاملين، وتشجيع المشاركة، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي، وتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يسهم في رفع الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي، ووفقًا لمنطق هذه الدراسات فإن الاستثمار في العلاقات الإنسانية ليس مسألة شكلية، بل عامل مؤثر في تعزيز الالتزام، وخفض المشكلات السلوكية، وتحسين جودة الأداء على المدى المتوسط والطويل.

Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
Wikipedia contributors. (n.d.). Leadership studies. In Wikipedia. Retrieved, from https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership_studies

وتشير دلالات نتائج هذه الدراسات إلى أن المنظمات التي يسود فيها نمط قيادة يركز على العاملين غالبًا ما تشهد مستويات أعلى من الانتماء والثبات الوظيفي، وتماسك فرق العمل، وارتفاع المعنويات، وهو ما ينعكس في كثير من الحالات على الإنتاجية بصورة غير مباشرة من خلال تقليل المقاومة، وزيادة المبادرة، وتحسين التواصل الداخلي، وفي المقابل قد تحقق القيادة الموجهة نحو الإنتاج نتائج ملموسة وسريعة في البيئات التي تتطلب انضباطًا عاليًا أو قرارات عاجلة، لكنها قد تواجه تحديات مرتبطة بالضغوط النفسية والتوتر التنظيمي إذا استمر إهمال الجوانب الإنسانية لفترات طويلة.

ويُلاحظ أن مدرسة ميشيغان قدّمت تصورًا يميل إلى أن القائد غالبًا ما ينحاز إلى أحد النمطين على حساب الآخر، أي أن التركيز على الإنتاج قد يأتي على حساب الاهتمام بالعاملين أو العكس، وهو ما يفسر شيوع استخدام هذا النموذج في الأدبيات الإدارية بوصفه نموذجًا ثنائيًا سهل الفهم والتطبيق في التشخيص والتدريب، ولهذا استفادت برامج تطوير القيادات من هذا التصنيف في بناء أدوات تقييم ذاتية ومؤسسية تساعد القادة على التعرف إلى ميلهم السلوكي الغالب، ثم العمل على موازنته بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة واحتياجات العاملين.

وتبرز القيمة العلمية لدراسات جامعة ميشيغان في أنها لم تكتفِ بوصف أنماط القيادة، بل ربطتها بنتائج تنظيمية قابلة للقياس مثل الإنتاجية والمعنويات والرضا الوظيفي، وقدمت أساسًا تطبيقيًا لتطوير مهارات القادة، لا سيما في مجالات الاتصال الإداري، وبناء فرق العمل، وإدارة الصراع، والتحفيز، وتحسين بيئة العمل، وعلى الرغم من أن بعض الانتقادات اللاحقة أشارت إلى أن النموذج لا يمنح السياق الموقفي حقه الكامل، وأن فاعلية النمط القيادي قد تختلف باختلاف طبيعة المهمة والثقافة التنظيمية، فإن هذه الدراسات ظلت من أهم اللبنات التي قامت عليها النظريات القيادية اللاحقة وأسهمت في تطور الفكر الإداري المعاصر.

Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice. Sage publications.

المبادئ الأربعة عشر للإدارة عند هنري فايول

المبادئ الأربعة عشر للإدارة عند هنري فايول

يُعد هنري فايول أحد أبرز روّاد الفكر الإداري الكلاسيكي، ويُنظر إليه بوصفه من أوائل من أسهموا في تحويل الإدارة من مجرد ممارسة عملية تعتمد على الخبرة والتجربة إلى مجال معرفي منظم يقوم على مبادئ عامة يمكن تعلّمها وتطبيقها في مختلف أنواع المنظمات، وقد جاء إسهامه في سياق تاريخي كانت فيه المنظمات الصناعية تشهد توسعًا كبيرًا وتواجه تحديات متزايدة في تنظيم العمل وضبط الأداء وتحقيق الكفاءة. وُلد هنري فايول عام ١٨٤١ في مدينة إسطنبول التي كانت آنذاك جزءًا من الدولة العثمانية، حيث كان والده يعمل مهندسًا، ثم انتقلت أسرته إلى فرنسا التي ارتبط اسمه بها علميًا ومهنيًا وحمل جنسيتها وعاش معظم حياته العملية فيها، وتلقّى تعليمه العالي في مدرسة التعدين الوطنية في سانت إتيان، وهي من أعرق المؤسسات الهندسية في ذلك الوقت، وتخرّج منها عام ١٨٦٠ متخصصًا في الهندسة التعدينية، وقد أسهم هذا التكوين الهندسي في ترسيخ منهجية تحليلية دقيقة في تفكيره، انعكست لاحقًا في محاولته تنظيم العمل الإداري وصياغته في صورة مبادئ واضحة. بدأ فايول حياته المهنية مهندسًا في إحدى شركات التعدين، ثم تدرّج في المناصب الإدارية حتى تولّى منصب المدير العام، وبقي فيه سنوات طويلة واجه خلالها مشكلات تنظيمية وإدارية معقدة، الأمر الذي دفعه إلى التأمل في طبيعة العمل الإداري ومحاولة استخلاص قواعد عامة تفسّر أسباب النجاح والإخفاق في المنظمات، وفي أواخر حياته اتجه إلى الكتابة والتنظير، فصدر له عام ١٩١٦ كتابه الشهير الإدارة الصناعية والعامة، الذي عرض فيه وظائف الإدارة ومبادئها، وعلى رأسها المبادئ الأربعة عشر التي ارتبط اسمه بها، وقد شكّل هذا العمل محطة مفصلية في تاريخ الفكر الإداري وأسهم في ترسيخ الإدارة بوصفها علمًا يُدرّس ويُمارس، وتوفي هنري فايول عام ١٩٢٥ في فرنسا عن عمر ناهز أربعة وثمانين عامًا، بعد أن ترك أثرًا عميقًا لا يزال حاضرًا في أدبيات الإدارة المعاصرة. وجاءت المبادئ الأربعة عشر ثمرة خبرة ميدانية طويلة في إدارة المؤسسات الصناعية، ثم تحولت إلى إطار مرجعي يُستخدم لفهم كيفية تنظيم العمل وتوجيه الجهود البشرية وضبطها، وتكمن قيمتها العلمية في أنها لا تقدّم تنظيرًا مجردًا، بل تفسّر كيف تنجح المنظمات حين يتحقق الانسجام بين الأهداف والسلطات والمسؤوليات، وكيف تتعثر حين يختل هذا التوازن أو يضعف النظام أو تتآكل الروح الجماعية.

ينطلق فايول من فكرة مفادها أن رفع كفاءة المنظمة يبدأ بتقسيم العمل بصورة عقلانية تتيح التخصص والإتقان، لأن توزيع المهام على نحو منظم يقلل الهدر في الوقت والجهد ويُحسّن جودة الأداء، غير أن التخصص في نظره لا يحقق غايته ما لم يقترن بتوازن دقيق بين السلطة والمسؤولية، إذ لا جدوى من تحميل الفرد مسؤوليات دون منحه الصلاحيات اللازمة للإنجاز، كما أن منح السلطة دون محاسبة يفضي إلى الفوضى وضعف الانضباط، ومن هنا يؤكد فايول أن الانضباط التنظيمي لا يتحقق بالقوة وحدها، بل بقواعد واضحة وعدالة في التطبيق وقيادة قادرة على ضبط السلوك دون تعسف.

ويرى فايول أن العمل داخل المنظمة لا يمكن أن ينجح في ظل تعدد مصادر الأوامر وتضارب التوجيهات، لذلك شدّد على مبدأ وحدة الأمر، الذي يقضي بأن يتلقى الموظف تعليماته من رئيس واحد، بما يضمن وضوح المسؤولية ويمنع الارتباك، ويتكامل ذلك مع مبدأ وحدة التوجيه الذي يؤكد أن الأعمال المتجهة نحو هدف واحد ينبغي أن تخضع لخطة واحدة وقيادة واحدة، لأن تحقيق الأهداف لا يتم بتشتت الجهود، بل بتناسقها ضمن تصور إداري منظم، وفي السياق ذاته يذهب فايول إلى أن مصلحة المنظمة العامة يجب أن تتقدم على المصالح الفردية عند التعارض، مع التأكيد على ضرورة إدارة هذه المعادلة بحكمة حتى لا تتحول المصلحة العامة إلى ذريعة لإهمال حقوق الأفراد.

ولا تنفصل مبادئ فايول عن البعد الإنساني للعمل، إذ يربط الاستقرار التنظيمي بعدالة التعويضات، مؤكدًا أن الأجور والمكافآت العادلة تُسهم في رفع الرضا الوظيفي وتقليل التذمر وتعزيز الالتزام، كما يناقش مسألة تركّز السلطة أو توزيعها، مبينًا أن درجة المركزية أو اللامركزية ينبغي أن تتحدد وفق طبيعة المنظمة وخبرة العاملين فيها، فبعض البيئات تتطلب تركّز القرار لضمان سرعة الحسم، وأخرى تستفيد من توزيع الصلاحيات لتعزيز المرونة وتحسين التنفيذ، والمهم أن تُدار هذه المسألة بما يخدم الأهداف ويحافظ على الانسجام التنظيمي.

مبادئ هنري فايول الأربعة عشر في الإدارة

- تقسيم العمل: التخصص يزيد من كفاءة الأفراد من خلال تحسين مهاراتهم ودقتهم.
- السلطة والمسؤولية: يجب أن تتناسب السلطة الممنوحة للمدير مع المسؤولية الملقاة على عاتقه.
- الانضباط: احترام القواعد والاتفاقات التي تحكم العمل في المنظمة.
- وحدة الأمر: يجب أن يتلقى الموظف الأوامر من مشرف واحد فقط لتجنب التضارب.
- وحدة التوجيه: يجب أن يكون لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد خطة واحدة ومدير واحد.
- خضوع المصالح الشخصية للمصلحة العامة: مصلحة المنظمة ككل تتقدم على مصالح الأفراد أو المجموعات الصغيرة.
- المكافأة (التعويض): يجب أن تكون الأجور عادلة وترضي كلاً من الموظفين وصاحب العمل.
- المركزية: التوازن بين تركيز اتخاذ القرار (المركزية) وتفويضه للمستويات الأدنى (اللامركزية) حسب الموقف.
- التسلسل الهرمي: تسلسل السلطة من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى في المنظمة.
- النظام (الترتيب): يجب وضع كل شيء وكل شخص في المكان المناسب (مكان لكل شيء، وكل شيء في مكانه).
- المساواة: معاملة الموظفين بالعدل واللطف والإنصاف لضمان ولائهم.
- استقرار الموظفين: تقليل دوران العمل (الاستقالات) لأن الاستقرار يزيد من الكفاءة والخبرة.
- المبادرة: تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات وخطط جديدة لتطوير العمل.
- الروح الجماعية: تعزيز روح الفريق والانسجام والتآلف بين العاملين لتحقيق الوح

وفي مركز البناء الإداري يؤكد فايول على العدل والإنصاف في معاملة العاملين، معتبرًا أن العدالة ليست قيمة أخلاقية مجردة، بل شرط أساسي لبناء الثقة وتقليل النزاعات وتعزيز الولاء التنظيمي، ويرتبط بذلك مبدأ استقرار العاملين، إذ يرى أن ارتفاع معدل دوران الموظفين يبدد الخبرة المتراكمة ويزيد تكاليف التدريب ويضعف جودة الأداء، بينما يسهم الاستقرار في تكوين خبرات راسخة وتحسين الإنتاجية على المدى المتوسط والبعيد. ولا يغفل فايول أهمية تحفيز الطاقات الكامنة داخل المنظمة، لذلك يولي مبدأ المبادرة مكانة مهمة، مشددًا على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين لطرح الأفكار وتقديم المقترحات والمشاركة في تطوير العمل، لأن الموظف الذي يشعر بقيمة رأيه يكون أكثر دافعية وانتماء، كما أن المنظمات لا تتطور إلا حين تفسح المجال للإبداع والتفكير، ويبلغ هذا البناء ذروته في مبدأ روح الفريق، إذ يؤكد فايول أن العمل التنظيمي في جوهره جهد جماعي، وأن غياب الروح الجماعية أو سيطرة الصراعات الداخلية يضعف المنظمة مهما امتلكت من موارد وخطط. وبذلك يمكن النظر إلى مبادئ فايول الأربعة عشر بوصفها محاولة علمية مبكرة لفهم ما يجعل المنظمات أكثر انضباطًا وتناسقًا وقدرة على تحقيق أهدافها، وهي مبادئ لا ينبغي التعامل معها كقواعد جامدة، بل كإرشادات عامة تُطبّق بمرونة وفق السياق التنظيمي، وتوازن بين حاجات النظام وحاجات الإنسان، وبين ضبط العمل وتحفيز الأفراد، وهي معادلة لا تزال تمثل جوهر الإدارة الناجحة في مختلف البيئات التنظيمية.

Özay, Z. (2024). Henri Fayol's Management Principles for Sustainable. Integrating Organizational Theories With Sustainable Development, 1.
Yuwono, M. A., & Rachmawati, D. (2024). Development of Henri Fayol's Principles of Management on the Implementation of Governance in the Banking Industry in Indonesia. International Journal of Management, Accounting & Economics, 11(6).
Wikipedia contributors. (2025). Henri Fayol. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

ماري باركر فولِت، رائدة القيادة الإنسانية والإدارة التكاملية

ماري باركر فولِت، رائدة القيادة الإنسانية والإدارة التكاملية

تُعد ماري باركر فولِت واحدة من أكثر المفكرين عمقًا وأصالةً واستشرافًا للمستقبل في تاريخ الفكر الإداري والقيادي، إذ قدّمت رؤى متقدمة سبقت بها عصرها، وأسهمت في إعادة تشكيل فهم القيادة والإدارة من منظور إنساني تشاركي، وعلى الرغم من أن إسهاماتها الفكرية لم تلقَ التقدير الكافي في فترة حياتها، فإن الدراسات الإدارية المعاصرة تنظر إليها اليوم بوصفها من الرواد الذين مهدوا الطريق لظهور العديد من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالقيادة التشاركية، وتمكين العاملين، وإدارة الصراع، والتفكير الكلي، والحوكمة التعاونية، وتمثل أفكارها حلقة وصل فكرية مهمة بين الفكر الإداري الكلاسيكي الذي ركز على البناءات الرسمية والسلطة الهرمية الصارمة، وبين الاتجاهات الحديثة التي أولت العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي أهمية مركزية.

وُلدت ماري باركر فولِت عام ١٨٦٨ للميلاد، في مدينة كوينسي بولاية ماساتشوستس في الولايات المتحدة، ونشأت في بيئة ثقافية وفكرية أسهمت في صقل شخصيتها العلمية، وشجعتها على التفوق الأكاديمي والتفكير النقدي منذ مراحل مبكرة من حياتها، والتحقت بكلية رادكليف التابعة آنذاك لجامعة هارفارد، حيث درست التاريخ والعلوم السياسية والفلسفة، وأظهرت تميزًا علميًا واضحًا انعكس في كتاباتها وأبحاثها المبكرة، كما واصلت دراستها في كلية نيونهام بجامعة كامبريدج في المملكة المتحدة، غير أنها، شأنها شأن كثير من النساء في ذلك العصر، لم تحصل على درجة علمية رسمية، رغم إنجازها أعمالًا فكرية متقدمة تضاهي أعمال الأكاديميين المعترف بهم في زمانها.

ولم تعمل فولِت أستاذة جامعية متفرغة، إلا أنها كانت منخرطة بعمق في الحياة الفكرية والأكاديمية، من خلال التدريس، وإلقاء المحاضرات، والمشاركة في الحوارات العامة، إذ قدّمت محاضرات في مؤسسات علمية مرموقة، وأسهمت بفاعلية في المنظمات المدنية والمهنية في الولايات المتحدة وأوروبا، وتركزت اهتماماتها الفكرية حول القيادة، والديمقراطية، والإدارة، وتنمية المجتمع، وتوفيت ماري باركر فولِت في الثامن عشر من ديسمبر عام ١٩٣٣، عن عمر ناهز خمسة وستين عامًا، تاركة إرثًا فكريًا عميقًا لم يُدرك حجمه الحقيقي إلا بعد مرور عقود على وفاتها.

وتتمثل الإسهامات الجوهرية لماري باركر فولِت في رؤيتها الإنسانية والعلاقية للمنظمات، ففي وقت كانت تسود فيه نماذج إدارية تقوم على الإدارة العلمية والسلطة الهرمية الصارمة، أكدت فولِت أن جوهر الإدارة لا يكمن في الهياكل والأنظمة بقدر ما يكمن في الإنسان، والعلاقات، والتفاعل الجماعي، ورفضت النظر إلى القيادة باعتبارها ممارسة للسيطرة من الأعلى إلى الأسفل، وقدّمت بديلًا فكريًا يقوم على التعاون، والمشاركة، والتأثير المتبادل بين القائد وأفراد الجماعة.

ومن أبرز أفكارها التمييز بين مفهوم السلطة القائمة على الإكراه والسيطرة، ومفهوم السلطة القائمة على الشراكة والعمل المشترك، إذ رأت أن القيادة الفاعلة لا تُمارَس عبر فرض الأوامر، وإنما من خلال توحيد الجهود، وتنسيق الطاقات، في إطار هدف مشترك، وأكدت أن القائد الحقيقي لا يلغي قدرات الأفراد، بل يعمل على دمجها وتكاملها، وقد مثّل هذا الطرح نقدًا مبكرًا للنماذج السلطوية، وأسهم في التأسيس النظري للاتجاهات الحديثة في القيادة التشاركية والتحويلية.

كما قدمت فولِت إسهامًا رائدًا في فهم الصراع داخل المنظمات، من خلال تبنيها لفكرة التكامل، إذ رفضت النظر إلى الصراع بوصفه ظاهرة سلبية يجب القضاء عليها، ورأت فيه عنصرًا طبيعيًا يمكن أن يكون مصدرًا للتعلم والتجديد والابتكار، وميّزت بين أنماط متعددة للتعامل مع الصراع، واعتبرت أن النهج القائم على التكامل، الذي يسعى إلى تحقيق المصالح الجوهرية لجميع الأطراف، هو الأسلوب الأكثر فاعلية واستدامة، وقد شكّلت هذه الرؤية أساسًا فكريًا لممارسات التفاوض التعاوني وإدارة النزاعات في الفكر الإداري المعاصر.
وأعادت فولِت تعريف مفهوم السلطة داخل المنظمات، من خلال طرحها لفكرة سلطة الوظيفة أو سلطة الخبرة، حيث أكدت أن السلطة لا ينبغي أن تُمنح استنادًا إلى الموقع الرسمي فقط، بل يجب أن ترتبط بالمعرفة والخبرة المرتبطة بالمهمة، موضحة أن الشخص الأقدر على اتخاذ القرار هو من يمتلك الفهم الأعمق للموقف، بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي، وهو طرح ينسجم بدرجة كبيرة مع طبيعة المنظمات الحديثة القائمة على المعرفة، والعمل الجماعي، والمشروعات التعاونية.

وتبرز أهمية أفكار ماري باركر فولِت في المنظمات الحديثة التي تتسم بالتعقيد، وتعدد التخصصات، والاعتماد المتزايد على العمل الجماعي، إذ لم تعد القيادة في هذه البيئات قائمة على السلطة الرسمية فقط، بل أصبحت ترتكز على التأثير، وبناء الثقة، والتعاون، ويُعد مفهوم الشراكة في السلطة أساسًا نظريًا لممارسات تمكين العاملين، وبناء فرق العمل، وتعزيز ثقافة المشاركة المؤسسية.

كما تنعكس أفكارها المتعلقة بالصراع في برامج الوساطة التنظيمية، والتفاوض القائم على المصالح، وإدارة الخلافات، حيث يُنظر إلى الصراع بوصفه فرصة للتعلم والتطوير، بدلًا من اعتباره تهديدًا للاستقرار التنظيمي، كما تتناغم دعوتها إلى المشاركة وصنع القرار الجماعي مع الممارسات الإدارية الحديثة القائمة على المرونة والتكيف والعمل التشاركي، وفي عالم يتسم بالتغير السريع تؤكد أفكار فولِت أهمية الحوار، والذكاء الجمعي، والمرونة الفكرية في مواجهة التحديات التنظيمية المعاصرة.

وعلى الرغم من أن إنتاجها من الكتب لم يكن غزيرًا، فإن مؤلفات ماري باركر فولِت تُعد من الركائز الأساسية للفكر الإداري الحديث، إذ شكّلت مرجعًا فكريًا عميقًا للباحثين والدارسين، ومن أبرز أعمالها كتاب الدولة الجديدة الذي صدر عام ١٩١٨، وتناولت فيه مفهوم الديمقراطية والتنظيم الجماعي والمسؤولية المشتركة، مؤكدة أن الديمقراطية الحقيقية تنبع من المشاركة الفاعلة داخل الجماعات، وكتاب التجربة الخلّاقة الذي صدر عام ١٩٢٤، وطرحت فيه رؤيتها الفلسفية حول الخبرة والتكامل والقيادة وإدارة الصراع، وكتاب الإدارة الديناميكية الذي نُشر بعد وفاتها عام ١٩٤١، وضم مجموعة من محاضراتها ومقالاتها التي طبّقت فيها أفكارها على الواقع الإداري، ويُعد هذا الكتاب من أكثر أعمالها حضورًا واستشهادًا في الأدبيات الإدارية المعاصرة، ويُشار هنا إلى أن مؤلف هذا النص، وفق ما تيسر له من تتبع ومراجعة، لم يعثر على ترجمة عربية منشورة لهذه الأعمال، الأمر الذي يدعو إلى مزيد من الاهتمام بترجمة هذا الإرث الفكري وإتاحته للباحثين والمهتمين في العالم العربي.

ويليام إدواردز ديمينغ، مهندس الجودة والتفكير النظمي والقيادة التحويلية

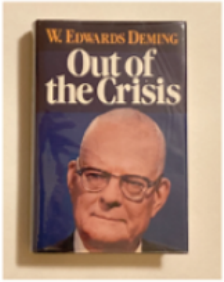
ويليام إدواردز ديمينغ، مهندس الجودة والتفكير النظمي والقيادة التحويلية

يُعد ويليام إدواردز ديمينغ أحد أكثر المفكرين تأثيرًا في تاريخ الإدارة والقيادة وإدارة الجودة، إذ أحدثت أفكاره تحولًا جذريًا في طريقة فهم المنظمات لمفاهيم الجودة والإنتاجية ومسؤولية القيادة والتحسين المستمر، ولم يكن ديمينغ مجرد متخصص في الأساليب الكمية، بل كان مفكرًا إداريًا أعاد النظر في أنماط القيادة التقليدية القائمة على الأوامر والرقابة، وأسهم بصورة جوهرية في إعادة تشكيل الفكر الإداري خلال القرن العشرين.وُلد ويليام إدواردز ديمينغ عام ١٩٠٠ للميلاد، في مدينة سيوكس سيتي بولاية آيوا في الولايات المتحدة، ونشأ في بيئة ريفية متواضعة في ولاية وايومنغ، وقد اتسمت سنواته الأولى بظروف اقتصادية صعبة تركت أثرًا عميقًا في اهتمامه اللاحق بقضايا الكفاءة وتقليل الهدر وتحقيق العدالة داخل النظم التنظيمية، وسلك ديمينغ مسارًا علميًا متميزًا، إذ حصل على درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من جامعة وايومنغ، ثم نال درجة الماجستير في الرياضيات والفيزياء من جامعة كولورادو، واختتم دراسته بالحصول على درجة الدكتوراه في الفيزياء الرياضية من جامعة ييل عام ١٩٢٨.

وعلى الرغم من أن ديمينغ لا يُصنّف بوصفه أستاذًا جامعيًا تقليديًا في كليات الأعمال، فإنه كان منخرطًا بعمق في التعليم والتدريب والإشراف الأكاديمي طوال مسيرته المهنية، فقد عمل على نطاق واسع مع مكتب الإحصاء الأمريكي، وأسهم في تطوير أساليب متقدمة في المعاينة الإحصائية، كما عمل مستشارًا ومحاضرًا في الجامعات والمؤسسات الحكومية والشركات الكبرى، غير أن تأثيره الأوسع والأعمق تجلّى في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث درّب المهندسين والمديرين التنفيذيين وصنّاع القرار على مبادئ ضبط الجودة والتفكير النظمي، وأسهم في إرساء الأسس الفكرية للنهضة الصناعية اليابانية، وتوفي ويليام إدواردز ديمينغ في العشرين من ديسمبر عام ١٩٩٣ عن عمر ناهز ثلاثة وتسعين عامًا، تاركًا إرثًا فكريًا غيّر الفلسفة الإدارية على مستوى العالم.

Caldwell, J. I. (2022). The leadership philosophy of Mary Parker Follett (1868-1933). Servant-Leadership, Feminism, and Gender Well-Being: How Leaders Transcend Global Inequities through Hope, Unity, and Love.
Wikipedia contributors. (n.d.). Mary Parker Follett. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett

الأمراض السبعة التي تقتل المنظمات الربحية



1. عدم وجود استقرار في الهدف.
2. التركيز على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
3. اعتماد تقييم الأداء على التقييم السنوي وعلى الارقام دون الاهتمام بالشواهد التي قد لا تقيسها الارقام
4. كثرة التغيرات الإدارية.
5. الإدارة بالنماذج المعروفة فقط ودون اعتبار للنماذج غير المعروفة.
6. تكاليف العناية الصحية الزائدة. (التأمين الصحي)
7. الأعباء القانونية الزائد (المحامين)

ويليام ديمنغ

وتتجاوز إسهامات ديمينغ حدود تقنيات ضبط الجودة لتصل إلى إعادة تعريف القيادة والمسؤولية الإدارية والثقافة التنظيمية، إذ تقوم فلسفته على قناعة راسخة بأن الجودة هي نتاج النظم لا نتيجة الجهود الفردية، وقد أكد ديمينغ مرارًا أن الغالبية العظمى من المشكلات التي تواجه المنظمات تعود إلى خلل في النظام ذاته، لا إلى تقصير العاملين، وهو طرح نقل مسؤولية الأداء من الأفراد إلى القيادة التي تصمم النظم وتشرف على تحسينها. ومن أبرز إسهاماته ما عُرف بنظام المعرفة العميقة، وهو إطار فكري متكامل يقوم على أربعة عناصر مترابطة، تتمثل في فهم النظام، ومعرفة التباين، ونظرية المعرفة، وفهم السلوك الإنساني، ويرى ديمينغ أن القائد الفعّال هو من ينظر إلى المنظمة بوصفها نظامًا مترابطًا من العمليات، ويميز بين التباين الطبيعي وغير الطبيعي في الأداء، ويعتمد على التعلم القائم على النظرية والمعرفة بدل الشعارات، ويدرك طبيعة الدافعية الإنسانية، فالقيادة في نظره تعني تحسين الكل لا تعظيم أداء الأجزاء بصورة منفصلة.

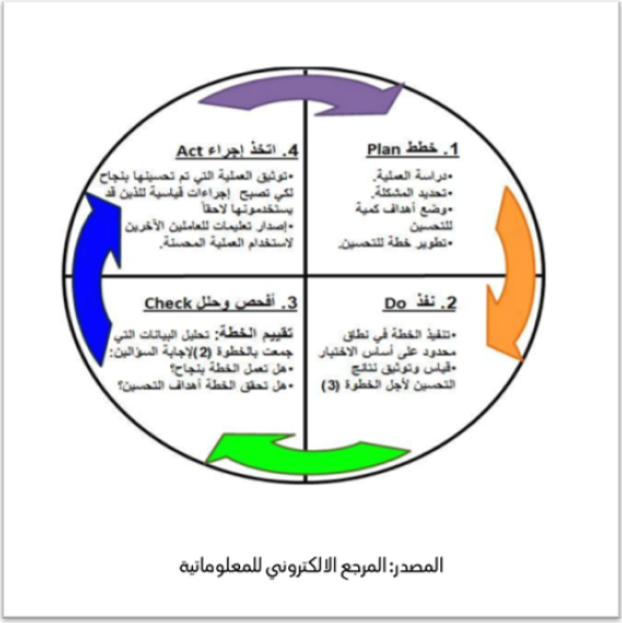
وانتقد ديمينغ بشدة ممارسات إدارية شائعة، مثل الحصص المعتمدة على الأرقام فقط، وأنظمة الترتيب والتصنيف، وربط الأجور بالأداء الفردي، والاعتماد المفرط على التفتيش والرقابة الصارمة، ورأى أن هذه الممارسات تولّد الخوف، وتضعف التعاون، وتقتل الدافعية الذاتية، وبدلًا من ذلك دعا إلى قيادة تركز على التحسين طويل المدى، وبناء الثقة، وترسيخ ثقافة التعلم المستمر، وهو ما وضعه في مواجهة مباشرة مع نماذج الإدارة قصيرة الأجل التي سادت في كثير من المنظمات الغربية. ومن أشهر إسهامات ديمينغ النقاط الأربع عشرة للإدارة، وهي مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى إحداث تحول جذري في طريقة إدارة المنظمات، إذ تشمل ثبات الهدف، وتبنّي فلسفة جديدة، والتحسين المستمر، واستبدال الإشراف التقليدي بالقيادة، وإزالة الخوف من بيئة العمل، وكسر الحواجز بين الإدارات، وإزالة العوائق التي تحرم العاملين من الاعتزاز بجودة عملهم، وتمثل هذه المبادئ مجتمعة إطارًا تحويليًا لقيادة تقوم على الجودة والاحترام والتفكير النظمي.

وتُعد مبادئ ديمينغ في تحسين الجودة إطارًا علميًا تأسيسيًا لإدارة الجودة الشاملة، يقوم على الانتقال من منطق فحص النتائج إلى منطق تصميم الجودة داخل النظام، بوصفه شرطًا أساسيًا للاستدامة والتميز التنافسي، وينطلق هذا الإطار من فكرة ثبات الهدف نحو التحسين المستمر للمنتج والخدمة باعتباره توجهًا استراتيجيًا طويل المدى يربط الجودة باستمرارية الأعمال وحماية الوظائف، لا باعتبارها نشاطًا مرحليًا أو وظيفة رقابية، كما يؤكد ديمينغ أن التحول في عصر اقتصادي جديد يتطلب فلسفة إدارية مغايرة تقوم على القيادة والمسؤولية الأخلاقية والمهنية، وتعيد تعريف دور الإشراف ليصبح تمكينًا للأفراد وتحسينًا للعمليات بدل التركيز على الرقابة العددية.

وفي هذا السياق، ينتقد ديمينغ الاعتماد على التفتيش واسع النطاق، والشعارات التحفيزية، والحصص الإنتاجية، والإدارة بالأهداف والأرقام، لأنها غالبًا ما تعالج الأعراض وتُبقي الأسباب الجذرية داخل النظام دون إصلاح، فضلًا عن أنها تخلق بيئة صراعية تدفع العاملين إلى تحسين المؤشرات بدل تحسين الواقع، كما يؤكد أهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين تقوم على الثقة وتقليل التكلفة الكلية بدل اختيارهم على أساس السعر فقط، مع ضرورة تعزيز التعاون من خلال إزالة الحواجز بين الأقسام لضمان التكامل بين البحث والتصميم والإنتاج والتسويق.

ومـن منظـور تنظيمـي إنسـاني، يؤكـد ديمينـغ أن إزالـة الخـوف وتوفـير بيئـة عمـل آمنـة شرط أسـاسي للتعلـم المؤسـسي وتحسـين الأداء، كـما يشـدد عـلى إزالـة العوائـق التـي تحـرم العاملـين في التنفيـذ والإدارة والهندسـة مـن حقهـم في الاعتـزاز بجـودة عملهـم، وهـو مـا يسـتلزم مراجعـة نظـم التقييـم والممارسـات التـي تُضعـف التعـاون وتكـرّس المنافسـة غـير الصحيـة.

ويُعـد نمـوذج خطـط نفّـذ ادرس صحّـح، المعـروف بـدورة ديمينـغ، مـن الركائـز الأساسـية لإرثـه الفكـري، إذ يوفـر منهجيـة عمليـة للتحسـين المسـتمر وحـل المشـكلات تقـوم عـلى اختبـار التغيـيرات عـلى نطـاق محـدود، ودراسـة نتائجهـا، ثـم تعديلهـا اسـتنادًا إلى الأدلـة والبيانـات، وقـد أصبحـت هـذه المنهجيـة أساسًـا في مجـالات إدارة الجـودة، والرعايـة الصحيـة، والتعليـم، والإدارة العامـة، لمـا تتسـم بـه مـن تركيـز عـلى التعلـم والتجريـب واتخـاذ القـرار القائـم عـلى المعرفـة.


1. خطط Plan
•دراسة العملية.
•تحديد المشكلة.
•وضع أهداف كمية للتحسين
•تطوير خطة للتحسين.
2. نفذ Do
•تنفيذ الخطة في نطاق محدود على أساس الاختبار.
•قياس وتوثيق لنتائج التحسين لأجل الخطوة (3)
3. افحص وحلل Check
تقييم الخطة: تحليل البيانات التي جمعت بالخطوة (2)لإجابة السؤالين:
•هل تعمل الخطة بنجاح؟
•هل تحقق الخطة أهداف التحسين؟
4. اتخذ إجراء Act
•توثيق العملية التي تم تحسينها بنجاح لكي تصبح إجراءات قياسية للذين قد يستخدمونها لاحقا
•إصدار تعليمات للعاملين الآخرين لاستخدام العملية المحسنة.

المصدر: المرجع الالكتروني للمعلومانية

Deming, W. E. (2018). Out of the Crisis, reissue. MIT press.
Deming, W. E. (1991). W. Edwards Deming. Madonna University.
Wikipedia contributors. (n.d.). W. Edwards Deming. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming
Mayangsari, M., Ulwiyah, N., & Qoyyimah, U. (2023). WILLIAM EDWARD DEMING'S MODEL PLANNING. Edusoshum: Journal of Islamic Education and Social Humanities, 3(3), 146-153.

ولا تـزال فلسـفة ديمينـغ تحتفـظ بأهميـة بالغـة في المنظـمات المعـاصرة التـي تواجـه التعقيـد والتحـول الرقمـي والمنافسـة العالميـة، ففـي القطـاع الصناعـي أسـهمت أفـكاره في ترسـيخ الأسـاس الفكـري لإدارة الجـودة الشـاملة، وكان لهـا أثـر عميـق في تطويـر منهجيـات الإنتـاج الرشـيق وسـتة سـيغما، كـما طبّقـت شركات يابانيـة كـبرى مبادئـه بنجـاح لافـت، مـا أدى إلى تحسـينات جوهريـة في الجـودة والإنتاجيـة والقـدرة التنافسـية العالميـة. وفي منظـمات الخدمـات واقتصـاد المعرفـة، تتجـلى أهميـة ديمينـغ في تركيـزه عـلى العمـل الجماعـي والعمليـات العابـرة للأقسـام، كـما أن دعوتـه إلى إزالـة الخـوف وبنـاء الدافعيـة الذاتيـة تتقاطـع مـع مفاهيـم حديثـة مثـل الأمـان النفسي، والمشـاركة الوظيفيـة، والتعلـم التنظيمـي، ويمتـد تأثـيره كذلـك إلى التعليـم والرعايـة الصحيـة والقطـاع العـام، حيـث تعتمـد النتائـج عـلى نظـم معقـدة أكـثر مـن اعتمادهـا عـلى الرقابـة الفرديـة، وقـد أسـهمت أفـكاره في إعـادة التفكـير في أسـاليب التقويـم والقيـاس والمسـاءلة في المـدارس والجامعـات والمستشـفيات والمؤسسـات الحكوميـة. وعـرض ديمينـغ فلسـفته في عـدد مـن المؤلفـات المؤثـرة، يـأتي في مقدمتهـا كتـاب الخـروج مـن الأزمـة الصـادر عـام ١٩٨٦، الـذي قـدّم فيـه النقـاط الأربـع عـشرة ووجّـه نقـدًا حـادًا للممارسـات الإداريـة السـائدة، كـما بلـور في كتـاب الاقتصاديـات الجديـدة للصناعـة والحكومـة والتعليـم الصـادر عـام ١٩٩٣ فلسـفته الشـاملة لـلإدارة وطـرح فيـه نظـام المعرفـة العميقـة بصـورة متكاملـة، ويُعـد كتـاب الجـودة والإنتاجيـة والموقـع التنافـسي مـن أوائـل أعمالـه التـي ربطـت بـين الأسـاليب الكميـة والتنافسـية الاسـتراتيجية، وقـد شـكّلت هـذه المؤلفـات مجتمعـة أساسًـا فكريًـا متينًـا لفهـم الجـودة بوصفهـا فلسـفة قياديـة ونظامًـا متكامـلًا لا مجـرد أدوات أو تقنيـات.

تشيستر إرفينغ بارنارد، المنظمات بوصفها نظمًا تعاونية والأسس الأخلاقية للقيادة

تشيستر إرفينغ بارنارد، المنظمات بوصفها نظمًا تعاونية والأسس الأخلاقية للقيادة

يحتل تشيستر إرفينغ بارنارد مكانة متميزة ودائمة في تاريخ الفكر القيادي والإداري، إذ يُعد من المفكرين القلائل الذين تجاوزوا الرؤية التقليدية للإدارة القائمة على الهيكل والسلطة والكفاءة، ليقدّم تصورًا إنسانيًا واجتماعيًا وأخلاقيًا عميقًا للمنظمات والقيادة، وقد شكّل فكره حلقة وصل مهمة بين الممارسة الإدارية الواقعية والتنظير العلمي، مستندًا في ذلك إلى خبرته التنفيذية الطويلة، ومؤسسًا أحد أقدم وأهم المداخل السلوكية والنظمية في دراسة المنظمات.

وُلد تشيستر إرفينغ بارنارد عام ١٨٨٦ للميلاد، في مدينة مالدن بولاية ماساتشوستس في الولايات المتحدة، والتحق بجامعة هارفارد حيث درس الاقتصاد، إلا أنه لم يحصل على درجة جامعية رسمية، وعلى الرغم من ذلك، فإن عمقه الفكري وإنجازاته المهنية المتميزة منحته مكانة مرموقة وتقديرًا واسعًا في الأوساط الأكاديمية والإدارية على حد سواء، وقد كانت مسيرته المهنية في جوهرها مسيرة تنفيذية، إذ شغل منصب رئيس شركة نيوجيرسي بيل للهاتف لأكثر من عقدين، وهو ما أتاح له فرصة نادرة للجمع بين الخبرة العملية والتأمل النظري في طبيعة العمل التنظيمي.ولم يكن بارنارد أستاذًا جامعيًا متفرغًا ، غير أنه كان منخرطًا بعمق في التدريس وإلقاء المحاضرات والمشاركة في الحياة الأكاديمية، فقد عمل محاضرًا زائرًا في مؤسسات علمية مرموقة، وكان عضوًا فاعلًا في عدد من الهيئات والمؤسسات العلمية، من بينها مؤسسة روكفلر، ومن خلال هذا الدور ترك أثرًا عميقًا في تطوير الفكر الإداري والتعليم الإداري، وإن جاء ذلك بصورة غير مباشرة، وتوفي تشيستر إرفينغ بارنارد عام ١٩٦١ للميلاد، بعد أن خلّف إرثًا فكريًا لا يزال حاضرًا بقوة في الدراسات التنظيمية المعاصرة.

وتتمثل الإسهامات الجوهرية لبارنارد في إعادة تصوره للمنظمات بوصفها نظمًا تعاونية، فعلى خلاف الرؤية الآلية التي تنظر إلى المنظمة كهيكل رسمي تحكمه الأوامر والقواعد، رأى بارنارد أن المنظمة لا يمكن أن تستمر إلا إذا كان الأفراد على استعداد للتعاون الطوعي من أجل تحقيق هدف مشترك، وبذلك نقل مركز الاهتمام الإداري من السيطرة إلى التنسيق، ومن فرض الأوامر إلى بناء الالتزام، ومن التركيز على الهياكل إلى العناية بالاتصال والتحفيز. وعرّف بارنارد المنظمة بأنها نظام من الأنشطة أو القوى التي يجري تنسيقها بوعي بين شخصين أو أكثر، وانطلاقًا من هذا التعريف أكد أن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمدان على شرطين أساسيين، أولهما الفعالية المتمثلة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وثانيهما الكفاءة التي تتمثل في إشباع دوافع الأفراد المشاركين في العمل التنظيمي، وقد شكّل هذا التمييز بين الفعالية والكفاءة إسهامًا فكريًا رائدًا، إذ أبرز ضرورة تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة واحتياجات الأفراد، وهو ما أصبح لاحقًا محورًا أساسيًا في مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي في الإدارة. ومن أكثر أفكار بارنارد تأثيرًا نظرية قبول السلطة، إذ خالف التصور الكلاسيكي الذي يفترض أن السلطة تنبع من الموقع الرسمي وتنتقل من الأعلى إلى الأسفل، ورأى أن السلطة لا تكون حقيقية ولا فعالة إلا إذا قبلها المرؤوسون، وحدد شروطًا أساسية لقبول الأوامر بوصفها أوامر ذات سلطة، تتمثل في وضوح الأمر وفهمه، واتساقه مع أهداف المنظمة، وتوافقه مع المصالح الشخصية للفرد، وقدرة الفرد على تنفيذه، وقد أعادت هذه النظرية تعريف القيادة، وجعلت جوهرها قائمًا على الشرعية والثقة والاتصال، بدلًا من الاعتماد على القوة الرسمية وحدها.

وظائف المدير التنفيذي
السلطة والحوافز
صاغ بارنارد نظريتين مهمتين: إحداهما تتعلق بالسلطة والأخرى بالحوافز. وتُدرس كلتاهما في سياق نظام اتصال قائم على سبع قواعد أساسية:
• يجب أن تكون قنوات الاتصال محددة
• يجب أن يكون الجميع على دراية بقنوات الاتصال
• يجب أن يكون للجميع حق الوصول إلى قنوات الاتصال الرسمية
• يجب أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ومباشرة قدر الإمكان
• يجب أن تكون كفاءة الأشخاص العاملين في مراكز الاتصال كافية
• يجب عدم انقطاع خط الاتصال أثناء سير عمل المنظمة
• يجب توثيق كل اتصال.
THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE
وظائف المدير التنفيذي
يتناول كتاب عالم الإدارة الكبير بارنارد الكلاسيكي الصادر عام ١٩٣٨، بعنوان "وظائف المدير التنفيذي"، كما يوحي عنوانه، وظائف المدير التنفيذي، ليس من منظور حدسي بحت، بل من خلال استنباطها من تصوره للأنظمة التعاونية.
وقد لخص بارنارد وظائف المدير التنفيذي على النحو التالي:
• إنشاء نظام اتصال والحفاظ عليه؛
• تأمين الخدمات الأساسية من الأعضاء الآخرين؛
• صياغة أهداف وغايات المنظمة؛
• إدارة الأفراد والتأكد من قيامهم بمهامهم.
THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE

كما أولى بارنارد أهمية مركزية للاتصال، واعتبره شريان الحياة في المنظمات، إذ رأى أن فعالية التنسيق، وجودة اتخاذ القرار، واستمرار التعاون، جميعها تعتمد بدرجة كبيرة على وجود نظام اتصال فعّال، ومن هذا المنطلق اعتبر أن القائد الناجح هو من يؤدي دور الوسيط والميسّر للاتصال، ويعمل على ضمان وضوح الأهداف، وتبادل الفهم، وتعزيز الانسجام بين أعضاء المنظمة. أما فيما يتعلق بوظيفة التنفيذي، فقد حدّد بارنارد ثلاث مسؤوليات رئيسة، تتمثل في المحافظة على نظام الاتصال داخل المنظمة، وتأمين الجهود والخدمات اللازمة من الأفراد، وصياغة الهدف التنظيمي وتحديده بوضوح، وبذلك لم تعد القيادة في نظره عملية إصدار أوامر، بل ممارسة إنسانية تقوم على الإقناع، وبناء الالتزام، وترسيخ القيم المشتركة التي تمنح العمل التنظيمي معناه واستمراريته.

ويُعد التركيز على البعد الأخلاقي من أبرز السمات المميزة لفكر بارنارد، فقد رأى أن المنظمات ليست نظمًا اقتصادية فحسب، بل نظمًا أخلاقية أيضًا، وأن على القادة مسؤولية صياغة منظومة قيم أخلاقية تحكم السلوك التنظيمي وتحافظ على تماسكه، فالقيادة الفعّالة في نظره تتطلب نزاهة عالية، وإحساسًا عميقًا بالمسؤولية، والتزامًا بالمصلحة العامة، وقد سبق هذا الطرح كثيرًا من النقاشات المعاصرة حول القيادة الأخلاقية والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.وأكد بارنارد أن سلوك القائد وأخلاقياته يؤثران بصورة مباشرة في استعداد الأفراد للتعاون والانخراط في العمل التنظيمي، وهو ما يجعل القيادة الأخلاقية شرطًا أساسيًا لاستدامة المنظمات ونجاحها، لا مجرد قيمة إضافية أو اختيارية.

ولا تزال أفكار بارنارد تحتفظ بقدر كبير من الأهمية في المنظمات الحديثة التي تتسم بالتعقيد واللامركزية والعمل القائم على المعرفة، إذ تتوافق نظرية قبول السلطة مع بيئات العمل المعاصرة التي يتمتع فيها العاملون بمستويات عالية من التعليم والاستقلالية، ولا يستجيبون بسهولة للسلطة الرسمية المجردة، وفي مثل هذه السياقات تعتمد فعالية القيادة على المصداقية، وتوافق الأهداف، والمشاركة الفاعلة. كما تتجلى أهمية فكر بارنارد في التركيز على التعاون والاتصال داخل فرق العمل متعددة التخصصات، والمنظمات الشبكية، وبيئات العمل الافتراضية، ويظهر تمييزه بين الفعالية والكفاءة في الممارسات الحديثة المرتبطة بالرضا الوظيفي، والاندماج التنظيمي، والاحتفاظ بالمواهب.

وقد سبق بارنارد بطرحه لمفهوم النظام التعاوني كثيرًا من التطورات اللاحقة في نظرية النظم، والسلوك التنظيمي، والمداخل الموقفية، كما أن تأكيده على التكامل بين التنظيم الرسمي والعلاقات غير الرسمية يتقاطع بوضوح مع المفاهيم الحديثة للثقافة التنظيمية والشبكات غير الرسمية داخل المنظمات.ويكتسب البعد الأخلاقي في فكر بارنارد أهمية متزايدة في ظل التحديات الأخلاقية والحوكمية التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ يوفر هذا الفكر أساسًا فلسفيًا متينًا لمناقشة القيادة القائمة على القيم، والإدارة الأخلاقية، والمسؤولية المؤسسية.

ويُعد كتاب بارنارد الأشهر (وظائف التنفيذي (The Functions of the Executive)(الصادر عام ١٩٣٨ من أهم المؤلفات المؤسسة للفكر الإداري الحديث، إذ جمع فيه بين خبرته العملية وتأملاته النظرية ليقدّم إطارًا متكاملًا يفسر كيفية عمل المنظمات بوصفها نظمًا تعاونية، وتناول فيه قضايا السلطة، والاتصال، والتحفيز، واتخاذ القرار، والأخلاق، وكان لهذا العمل تأثير بالغ في مفكرين لاحقين، من أبرزهم هربرت سايمون الذي أقرّ بتأثره العميق بفكر بارنارد، وعلى الرغم من أن بارنارد لم يُنتج عددًا كبيرًا من الكتب، فإن العمق والأصالة الفكرية لهذا العمل جعلاه مرجعًا دائمًا في دراسات القيادة، والنظرية التنظيمية، وأخلاقيات الإدارة.

Williamson, O. E. (Ed.). (1995). Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond. Oxford University Press.

Wikipedia contributors. (n.d.). Chester Barnard. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard

Nikezić, S., Dželetović, M., & Vučinić, D. (2016). Chester Barnard: Organisational-management code for the 21st century. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 221, 126-134.

بيتر دراكر، رائد الفكر الإداري الحديث وإرثه العالمي

بيتر دراكر، رائد الفكر الإداري الحديث وإرثه العالمي

يُعد بيتر ف. دراكر واحدًا من أكثر المفكرين تأثيرًا في تاريخ القيادة والإدارة الحديثة، حتى عُرف على نطاق واسع بوصفه الأب المؤسس للإدارة الحديثة، ولم يكن تأثيره مقتصرًا على التنظير الأكاديمي، بل امتد ليشمل الممارسة الإدارية، وصناعة القرار، وفهم الدور الاجتماعي للمنظمات، إذ قدّم رؤية شمولية للإدارة تجاوزت حدود الربح والكفاءة، وأسست لمنظور إنساني وأخلاقي واستراتيجي لا يزال حاضرًا بقوة في الفكر الإداري المعاصر. وُلد بيتر فرديناند دراكر في مدينة فيينا بالنمسا عام ١٩٠٩، لأسرة يهودية اتسمت بعمقها الثقافي والفكري، إذ كان منزل العائلة ملتقى لعدد من المفكرين والاقتصاديين والعلماء، وهو ما أسهم في تشكيل وعيه المبكر بطبيعة الأفكار ودور المؤسسات في المجتمع، وتلقى تعليمه الجامعي في أوروبا، فدرس القانون في جامعة هامبورغ، ثم حصل على درجة الدكتوراه في القانون الدولي والعام من جامعة فرانكفورت عام ١٩٣١، ومع صعود النازية في أوروبا اضطر دراكر إلى الهجرة، ليستقر لاحقًا في الولايات المتحدة، حيث بدأت مرحلة جديدة من عطائه الفكري والعلمي. برز دراكر في المجال الأكاديمي أستاذًا وباحثًا، وامتدت مسيرته التدريسية لأكثر من ثلاثة عقود في جامعة كليرمونت للدراسات العليا بولاية كاليفورنيا، وكان حضوره العلمي هناك بالغ الأثر، إلى درجة أن الجامعة أطلقت على كلية الإدارة اسم كلية بيتر دراكر للإدارة تكريمًا له، وهو تكريم نادر يعكس مكانته الفكرية الاستثنائية، وتُعد هذه الكلية من أبرز كليات الإدارة في الولايات المتحدة، كما كانت من أوائل الكليات التي سُمّيت باسم مفكر إداري تقديرًا لإسهاماته وهو على قيد الحياة، في اعتراف مؤسسي بدوره الريادي في تأسيس علم الإدارة الحديث. وتميّز فكر دراكر بكونه فكرًا إنسانيًا قبل أن يكون تقنيًا، فقد رفض اختزال الإدارة في مجموعة من الأدوات والإجراءات، ورأى أنها وظيفة اجتماعية ومسؤولية أخلاقية، فالمنظمات في نظره ليست مجرد كيانات اقتصادية، بل مؤسسات اجتماعية تؤدي دورًا محوريًا في استقرار المجتمع وتنميته، ومن هذا المنطلق أكد أن الربح ليس غاية في حد ذاته، بل شرط للاستمرار، بينما تتمثل الغاية الحقيقية في خلق قيمة للمجتمع وخدمة الإنسان.

قام بيتر دراكر بتأليف أكثر من 40 كتابًا تُعد من أعظم المؤلفات في مجالات الإدارة، وقد تُرجمت أعماله إلى أكثر من 20 لغة حول العالم.

ومن أبرز إسهامات دراكر مفهوم الإدارة بالأهداف، الذي أحدث تحولًا جذريًا في الفكر والممارسة الإدارية، إذ دعا إلى تحديد أهداف واضحة ومشتركة، وربط أداء الأفراد بهذه الأهداف، وقياس النجاح بناءً على النتائج لا على حجم الجهد أو كثرة الأنشطة، وقد أسهم هذا المفهوم في تعزيز المساءلة، وتمكين العاملين، وتحقيق قدر أعلى من الانسجام بين الأهداف الفردية والتنظيمية، ولا تزال العديد من أنظمة إدارة الأداء المعاصرة تستند في جوهرها إلى هذا الطرح. غير أن إسهام دراكر الأكثر استشرافًا للمستقبل يتمثل في تقديمه لمفهوم عامل المعرفة، فقد تنبأ في وقت مبكر بأن المعرفة ستصبح المورد الأهم في المنظمات، وأن العاملين الذين يعتمد عملهم على التحليل والتفكير واتخاذ القرار لا يمكن إدارتهم بالأساليب التقليدية القائمة على الأوامر والرقابة الصارمة، بل يحتاجون إلى بيئة عمل تحفّز التعلم المستمر، وتمنحهم الثقة والاستقلالية، وتربط عملهم برسالة ذات معنى، وقد أثبتت التحولات الرقمية والاقتصادات المعرفية المعاصرة دقة هذه الرؤية وعمقها.

وفي مجال القيادة قدّم دراكر تصورًا مختلفًا عمّا كان سائدًا، إذ فرّق بوضوح بين القيادة والسلطة، فالقيادة في نظره ليست امتلاكًا للنفوذ أو الكاريزما، بل التزام بالمسؤولية، وتركيز على النتائج، ووفاء بالقيم، والقائد الفعّال هو من ينطلق من سؤال ما الذي يجب إنجازه، لا من سؤال ما الصلاحيات التي يمتلكها، وقد أكسب هذا البعد الأخلاقي لفكره أهمية متزايدة في ظل التحديات المعاصرة المرتبطة بالحوكمة، والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية.

وقد تجسدت مكانة دراكر العالمية في حجم التكريم الذي ناله خلال حياته، ومن أبرز ذلك منحه وسام الحرية الرئاسي عام ٢٠٠٢ من رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، وهو أعلى وسام مدني في البلاد، ويُمنح تقديرًا للإسهامات الاستثنائية في خدمة المجتمع وتطوير الفكر الإنساني، وقد جاء هذا التكريم اعترافًا بالدور العميق الذي أدّاه دراكر في تطوير علم الإدارة، وتأثيره الواسع في المنظمات العامة والخاصة، والتعليم الإداري، وصناعة القرار على مستوى العالم.

ألّف دراكر أكثر من أربعين كتابًا تُعد من أعظم المؤلفات في مجالات الإدارة والاقتصاد والسياسة، وقد تُرجمت أعماله إلى أكثر من عشرين لغة، وأصبحت مراجع كلاسيكية في الفكر الإداري، ومن أبرز كتبه ممارسة الإدارة، والمدير الفعّال، والإدارة المهام والمسؤوليات والممارسات، ومجتمع ما بعد الرأسمالية، وتميّزت هذه المؤلفات بقدرتها على الجمع بين العمق النظري والوضوح التطبيقي، إذ لم تكن مجرد أدلة إجرائية، بل تأملات فكرية عميقة في طبيعة العمل، ودور المنظمات، ومستقبل المجتمع. وتوفي بيتر دراكر عام ٢٠٠٥، قبل أيام قليلة من بلوغه السادسة والتسعين من عمره، لكنه ترك إرثًا فكريًا خالدًا لا يزال يشكّل مرجعًا أساسيًا في كليات الإدارة ومراكز القيادة حول العالم، فقد علّم أجيالًا من القادة والمديرين أن الإدارة ليست علمًا فحسب، ولا فنًا فقط، بل مسؤولية أخلاقية تجاه الإنسان والمجتمع، وبهذا الإرث ظل اسم دراكر حاضرًا لا في الكتب والنظريات فحسب، بل في القيم التي دعا إليها، والممارسات التي غيّرت وجه الإدارة الحديثة، والمؤسسات التي لا تزال تستلهم فكره وتسير على نهجه.

Vlcek, R., Trunecek, J., Nový, I., & Drucker, P. F. (1997). Peter F. Drucker on management. Journal for East European Management Studies, 2(1), 79-96.

Wikipedia contributors. (n.d.). Peter Drucker. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

Encyclopaedia Britannica. (n.d.). Peter F. Drucker. In Encyclopaedia Britannica. Retrieved from https://www.britannica.com/money/Peter-F-Drucker

Drucker, P. F. (2008). Managing oneself. Harvard Business Review Press.

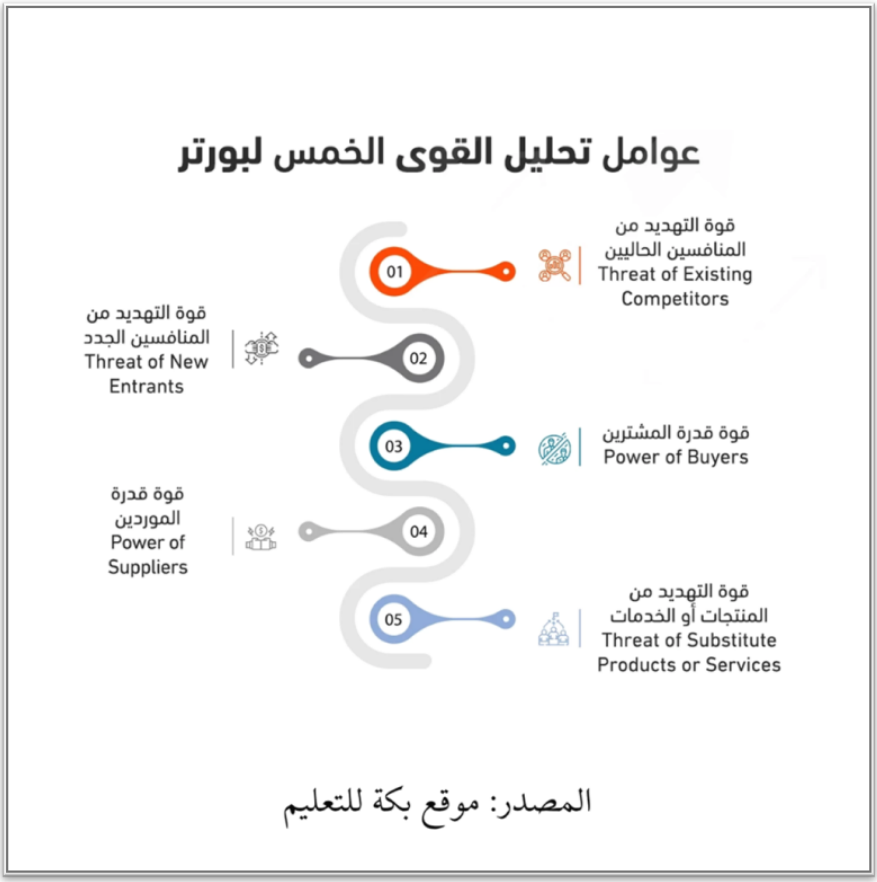
مايكل إي. بورتر، مهندس الاستراتيجية التنافسية الحديثة

مايكل إي. بورتر، مهندس الاستراتيجية التنافسية الحديثة

يُعد مايكل إي. بورتر على نطاق واسع أحد أكثر المفكرين تأثيرًا في مجال الإدارة الاستراتيجية خلال النصف قرن الماضي، إذ أسهمت أعماله إسهامًا جوهريًا في إعادة تشكيل فهم الباحثين والقادة وصنّاع السياسات لمفاهيم المنافسة والاستراتيجية والنجاح المؤسسي طويل المدى، ومن خلال تقديمه أطرًا تحليلية صارمة مستندة إلى الاقتصاد، نقل بورتر الاستراتيجية من كونها ممارسة تعتمد على الخبرة الشخصية والحدس إلى مجال علمي منضبط يقوم على التحليل المنهجي ويتمتع بقدرة تطبيقية عالية ومستدامة. وقد وُلد مايكل يوجين بورتر عام ١٩٤٧ للميلاد في مدينة آن آربر بولاية ميشيغان في الولايات المتحدة، وقد انتهج مسارًا أكاديميًا متعدد التخصصات ترك أثرًا واضحًا في إسهاماته الفكرية اللاحقة، إذ حصل على درجة البكالوريوس في هندسة الطيران والاقتصاد من جامعة برينستون، ثم نال درجة ماجستير إدارة الأعمال من كلية هارفارد للأعمال، وأتبعها بالحصول على درجة الدكتوراه في اقتصاديات الأعمال من جامعة هارفارد، وقد أسهم هذا المزيج بين الدقة الهندسية والنظرية الاقتصادية والفهم الإداري في بلورة مقاربته التحليلية المنهجية للاستراتيجية.

ويُعد بورتر أستاذًا جامعيًا مرموقًا، فقد أمضى معظم مسيرته الأكاديمية في كلية هارفارد للأعمال، حيث يشغل منصب أستاذ فخري في الجامعة، وهو من أعلى الألقاب الأكاديمية في جامعة هارفارد، وعلى مدى عقود درّس مقررات في الاستراتيجية التنافسية وتحليل الصناعات والتنمية الاقتصادية، وأسهم في تكوين أجيال من القادة والمديرين والباحثين وصنّاع السياسات، ويجدر التنويه إلى أن مايكل بورتر لا يزال على قيد الحياة، ولا تزال أفكاره تتطور وتؤثر بعمق في النقاشات المعاصرة في الإدارة والسياسات العامة.وتتمثل الإسهامات الجوهرية لمايكل بورتر في إرساء الاستراتيجية التنافسية بوصفها ركيزة مركزية في الفكر الإداري، فقبل أعماله كانت الاستراتيجية في كثير من الأحيان ممارسة وصفية مجزأة تعتمد على الخبرة والحدس، أما بورتر فقد قدّم إطارًا تحليليًا متماسكًا مكّن المنظمات من فهم المنافسة فهمًا بنيويًا عميقًا، بدل الاكتفاء بردود الفعل قصيرة الأجل.

وانطلق بورتر من فكرة محورية مفادها أن أداء المنظمة لا يتحدد فقط بكفاءتها الداخلية أو مهارات قيادتها، بل يتأثر بدرجة كبيرة ببنية الصناعة التي تعمل فيها، وقد قاده هذا المنظور المستند إلى الاقتصاد الصناعي إلى تطوير نموذج القوى التنافسية الخمس، الذي يفترض أن مستوى الربحية وشدة المنافسة في أي صناعة يتحددان من خلال خمس قوى رئيسة، تتمثل في شدة المنافسة بين الشركات القائمة، وتهديد دخول منافسين جدد، والقوة التفاوضية للمشترين، والقوة التفاوضية للموردين، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، وقد أتاح هذا النموذج للقادة تحليل المنافسة بصورة منهجية، وفهم الضغوط الاستراتيجية طويلة المدى التي تواجه الصناعات.



ويحتل الاختيار الاستراتيجي موقعًا محوريًا في فلسفة بورتر، إذ يرى أن الاستراتيجية الفعّالة تتطلب اتخاذ قرارات واضحة وحاسمة بشأن كيفية المنافسة، ومن خلال إطار الاستراتيجيات التنافسية العامة، المتمثل في قيادة التكلفة، والتميّز، والتركيز، حذّر بورتر المنظمات من السعي وراء أهداف متناقضة في الوقت نفسه، موضحًا أن المنظمات التي تفشل في اتخاذ خيارات استراتيجية واضحة قد تقع في حالة الوقوع في المنتصف، حيث لا تحقق تكلفة منخفضة ولا تميّزًا حقيقيًا، ولا يزال هذا التحذير ذا أهمية بالغة في بيئات الأعمال المعاصرة المعقدة وسريعة التغير.كما أسهم بورتر إسهامًا كبيرًا في تطوير الفكر الإداري من خلال تقديمه لمفهوم سلسلة القيمة، إذ مكّن هذا الإطار التحليلي المديرين من تفكيك المنظمة إلى مجموعة من الأنشطة الرئيسة والداعمة، وفهم كيفية خلق القيمة، وتحديد مصادر التكلفة، واكتشاف فرص التميّز التنافسي، وقد ربط هذا المفهوم بين الاستراتيجية والعمليات التشغيلية، مبرزًا أن الميزة التنافسية لا تُبنى من خلال نشاط منفرد، بل من خلال تكامل الأنشطة واتساقها مع الاختيارات الاستراتيجية.

وتُعد أفكار بورتر جزءًا أصيلًا من ممارسات الإدارة الحديثة، فلا يزال نموذج القوى الخمس حجر زاوية في التخطيط الاستراتيجي، وتستعين به الشركات الكبرى والناشئة، والمنظمات غير الربحية، والجهات الحكومية لتحليل جاذبية الصناعات والمخاطر التنافسية، وفي ظل العولمة والتحول الرقمي يساعد هذا النموذج القادة على فهم الكيفية التي تعيد بها التكنولوجيا والمنصات الرقمية تشكيل ديناميكيات المنافسة. كما يواصل إطار الاستراتيجيات التنافسية العامة توجيه قرارات القيادات التنفيذية، لا سيما في الأسواق شديدة التنافس، فحتى في الصناعات الرقمية التي تتسم بالنماذج الهجينة تظل دعوة بورتر إلى الوضوح والتركيز الاستراتيجي ذات راهنية عالية، وقد اكتسب مفهوم سلسلة القيمة أهمية متزايدة في عصر التحول الرقمي، حيث يُستخدم لتحليل أثر التقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة وتحليل البيانات، على خلق القيمة عبر الأنشطة المختلفة، كما يشكّل أساسًا لقرارات الاستعانة بمصادر خارجية، وإعادة هيكلة سلاسل الإمداد، ودمج الاستدامة في العمليات المؤسسية.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 78.

Wikipedia contributors. (n.d.). Michael Porter. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter

Ghicajanu, M. (2021). Competitive analysis of the business with the Michael Porter model. Annals of the University of Petrosani. Economics, 21(1), 169-178.

ولم يقتصر تأثير بورتر على مستوى الشركات، بل امتد إلى مجال التنمية الاقتصادية والسياسات العامة من خلال نظرية العناقيد التي طرحها في كتاب الميزة التنافسية للأمم، إذ بيّن أن التنافسية الوطنية والإقليمية تنبع من التجمعات الجغرافية للشركات والمؤسسات والموردين ورأس المال البشري، وقد أثّرت هذه الرؤية في استراتيجيات التنمية في دول عديدة، وأسهمت في إعادة تصور نظم الابتكار والنمو الإقليمي.وفي مراحله الفكرية اللاحقة وسّع بورتر نطاق الاستراتيجية ليشمل الأثر الاجتماعي من خلال مفهوم خلق القيمة المشتركة، إذ رفض الفصل التقليدي بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية، وأكد أن معالجة التحديات الاجتماعية والبيئية يمكن أن تكون مصدرًا للابتكار والميزة التنافسية، وقد وفّر هذا الطرح أساسًا استراتيجيًا مهمًا للنقاشات المعاصرة حول الاستدامة ومعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية والقيادة المسؤولة.ويتجسّد إرث بورتر الفكري بوضوح في مؤلفاته المؤثرة، فقد وضع كتاب الاستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy) الصادر عام ١٩٨٠ الأسس العلمية لتحليل الصناعة وقدّم فيه نموذج القوى الخمس، ولا يزال من أكثر الأعمال استشهادًا في أدبيات الإدارة، وفي كتاب الميزة التنافسية (Competitive Advantage) الصادر عام ١٩٨٥ عمّق التحليل عبر طرح سلسلة القيمة وشرح سبل تحقيق ميزة مستدامة من خلال التكلفة أو التميّز، أما كتاب الميزة التنافسية للأمم (The Competitive Advantage of Nations) الصادر عام ١٩٩٠ فقد نقل الاستراتيجية إلى مستوى الدول والمناطق وطرح نموذج الماسة لتفسير التنافسية، كما جمع كتاب عن المنافسة (On Competition) الصادر عام ١٩٩٨ أبرز مقالاته الفكرية المؤثرة، وطبّق كتاب إعادة تعريف الرعاية الصحية (Redefining Health Care) الصادر عام ٢٠٠٦ مبادئ المنافسة القائمة على القيمة في قطاع عام معقّد، مبرزًا مرونة أطره التحليلية وقابليتها للتطبيق في سياقات متنوعة.وتنبع المكانة الراسخة لمايكل إي. بورتر من قدرته على الجمع بين الصرامة الاقتصادية، والملاءمة الإدارية، والوضوح الاستراتيجي، فقد حوّل الاستراتيجية إلى مجال قائم على التحليل والاختيار وخلق القيمة طويلة المدى، ولا تزال أطره تشكّل أساسًا لتعليم القيادة، وصياغة الاستراتيجيات المؤسسية، وصنع السياسات العامة، والتفكير في الاستدامة على مستوى العالم، وبوصفه مفكرًا معاصرًا لا تزال أفكاره في صميم النقاشات الإدارية الراهنة، يذكّرنا بورتر بأن الاستراتيجية ليست مجرد تميّز تشغيلي أو استجابة للمنافسين، بل هي اختيارات واعية تُنسّق بين الأنشطة والموارد والغاية المؤسسية في مسار واحد نحو التفوق المستدام، وبهذا رسّخ مكانته بوصفه المهندس الأبرز للاستراتيجية التنافسية الحديثة وأحد أعظم مفكري الإدارة في الوقت الراهن.

نموذج سيمون في اتخاذ القرار الإداري

نموذج سيمون في اتخاذ القرار الإداري

يُعد هربرت ألكسندر سيمون من أبرز المفكرين الذين أحدثوا تحولًا عميقًا في الفكر الإداري خلال القرن العشرين، إذ أعاد تعريف الإدارة بوصفها عملية اتخاذ قرار في جوهرها، لا مجرد مجموعة من وظائف تنظيمية منفصلة، وقد مثّل طرحه نقلة نوعية من التصورات الكلاسيكية التي افترضت عقلانية كاملة لدى المدير، إلى تصور أكثر واقعية يربط القرار بسلوك الإنسان وحدود قدراته المعرفية، وُلد هربرت سيمون عام ١٩١٦ في الولايات المتحدة، وتلقى تعليمه الجامعي في مجال العلوم السياسية، وحصل على درجة الدكتوراه من جامعة شيكاغو، وقد أسهم هذا التكوين الأكاديمي في تشكيل رؤيته التكاملية التي جمعت بين الإدارة والاقتصاد وعلم النفس والعلوم السلوكية، وعمل سيمون أستاذًا وباحثًا في عدد من الجامعات الأمريكية، وكان أبرزها جامعة كارنيغي ميلون، حيث أمضى معظم مسيرته العلمية وأسهم في تأسيس مدرسة فكرية رائدة في دراسات التنظيم واتخاذ القرار.

وترك سيمون إرثًا علميًا واسعًا تجسّد في عدد من المؤلفات المؤثرة، من أبرزها كتابه الشهير (Administrative Behavior) الصادر عام ١٩٤٧، والذي يُعد حجر الأساس لنظريته في اتخاذ القرار والعقلانية المحدودة، كما ألّف كتبًا أخرى مهمة مثل (Organizations) و(The Sciences of the Artificial) و(Models of Bounded Rationality)، وقد تناولت هذه الأعمال طبيعة التنظيمات، وحدود العقل البشري، وكيفية صنع القرار في النظم المعقدة.

حصل هربرت سيمون على نوبل في العلوم الاقتصادية عام 1978

ويُعد نموذج هربرت سيمون في اتخاذ القرار من أبرز النماذج التي غيّرت طريقة فهمنا لكيفية اتخاذ المديرين والقادة قراراتهم داخل المنظمات، فبدلًا من النظر إلى القرار بوصفه عملية حسابية دقيقة تبحث دائمًا عن أفضل خيار ممكن، قدّم سيمون تصورًا أكثر واقعية يصف ما يحدث فعليًا في بيئات العمل، حيث تتداخل ضغوط الوقت، ونقص المعلومات، وتعقيد المشكلات، وحدود قدرة الإنسان على التحليل، ومن هنا جاءت فكرته المركزية التي اشتهر بها، وهي أن الإنسان يتصرف بعقلانية، ولكن هذه العقلانية ليست مطلقة، بل محدودة بقيود معرفية وتنظيمية وبيئية، ولذلك لا يتخذ القرار دائمًا بناءً على الكمال النظري، بل وفق ما تسمح به الظروف والإمكانات. ووفق هذا المنظور يبدأ القرار عادةً حين يلتقط القائد أو المدير إشارات مشكلة أو فرصة في محيطه، فيحاول أولًا فهم ما يجري وتحديد طبيعة الموقف، وفي هذه المرحلة يكون الاهتمام منصبًا على تشخيص المشكلة وجمع ما يمكن جمعه من معلومات، والتمييز بين الأعراض والسبب، وتقدير حجم القضية وتأثيرها على العمل، وبعد أن تتضح الصورة بدرجة معقولة ينتقل متخذ القرار إلى مرحلة توليد البدائل، فيبحث عن خيارات محتملة للحل، ويعمل على تشكيلها وصياغتها، ثم يوازن بينها بحسب ما يتوفر لديه من بيانات وخبرات، مع إدراكه أنه لن يستطيع استعراض جميع البدائل الممكنة ولا التنبؤ بكل النتائج بدقة، فالعالم التنظيمي مليء بالمتغيرات، وبعض النتائج لا تُعرف إلا بعد التنفيذ، كما أن الموارد والوقت لا يسمحان دائمًا بتحليل شامل لكل الاحتمالات.

وعندما يصل متخذ القرار إلى لحظة الحسم لا يتوقع سيمون أن يكون الاختيار هو الحل الأمثل بالمعنى المثالي الذي تفترضه بعض النماذج التقليدية، بل غالبًا ما يتم تبنّي حل مُرضٍ يحقق مستوى مقبولًا من النتائج، وقد عبّر سيمون عن هذه الفكرة بمفهوم مشهور يقوم على أن المدير لا يبحث دائمًا عن الأفضل على الإطلاق، وإنما يميل إلى اختيار البديل الذي يفي بالحد الأدنى المقبول من الأهداف ويعالج المشكلة ضمن القيود المتاحة، لأنه لو استمر في البحث عن الأفضل بلا نهاية فقد يضيع الوقت، وتتفاقم المشكلة، وتزداد كلفة التردد، ولهذا اكتسب نموذج سيمون قيمته الكبيرة، لأنه يفسّر اتخاذ القرار كما يحدث في الواقع بعيدًا عن المثالية، ويُظهر أن جودة القرار لا تُقاس فقط بمدى كماله النظري، بل بمدى ملاءمته للظروف، وسرعة اتخاذه، وقدرته على تحقيق نتائج عملية قابلة للتنفيذ.

كما يفسّر هذا النموذج لماذا تميل المنظمات إلى وضع إجراءات ونظم ولوائح وتقارير ولجان، لا لتعقيد العمل من أجل التعقيد، بل لتقليل الغموض، ومساندة متخذ القرار، وتخفيف العبء المعرفي عنه، وهو ما يتقاطع اليوم مع نظم دعم القرار والتقنيات الحديثة التي تهدف إلى تحسين جودة المعلومات، وتقليل المخاطر، وتقديم بدائل أسرع وأكثر اتساقًا.

وقد حظيت إسهامات سيمون بتقدير علمي عالمي، تُوّج بحصوله على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ١٩٧٨، تقديرًا لتحليلاته الرائدة لعمليات اتخاذ القرار داخل المنظمات الاقتصادية، ولا سيما إسهامه في ترسيخ الفهم السلوكي للقرار وإبراز حدود العقلانية البشرية، وهو ما فتح آفاقًا واسعة أمام دراسات التنظيم والإدارة والاقتصاد، وجعل من نموذج سيمون مرجعًا أساسيًا لفهم كيف تُصنع القرارات فعليًا داخل المنظمات، وكيف يمكن تحسينها عبر تطوير المعلومات، وبناء الإجراءات الرشيدة، وتعزيز قدرات الأفراد والفرق على التحليل والتعلم المستمر.

السلوك التنظيمي: المفهوم، المستويات، والأهمية

السلوك التنظيمي: المفهوم، المستويات، والأهمية

يُعد السلوك التنظيمي من المجالات الرئيسة في علم الإدارة المعاصر، إذ يهتم بدراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ومحاولة فهم العوامل التي تؤثر في هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد ظهر الاهتمام بالسلوك التنظيمي استجابةً لحاجة المنظمات إلى تفسير الظواهر الإنسانية في بيئة العمل، بعدما تبيّن أن الأداء لا يتحدد بالعوامل الفنية والتنظيمية وحدها، بل يتأثر بدرجة كبيرة بالجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية للعاملين.

ويشير مفهوم السلوك التنظيمي إلى الدراسة العلمية لكيفية تصرّف الأفراد داخل المنظمات، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل. وهو مجال متعدد التخصصات يستند إلى علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، والأنثروبولوجيا، والعلوم السياسية، بهدف تفسير أنماط السلوك الإنساني في العمل، والتنبؤ بها، ثم التأثير فيها بطريقة إيجابية. ولا يقتصر السلوك التنظيمي على الوصف، بل يسعى إلى فهم أسباب السلوك داخل المنظمة، وكيف يمكن للإدارة أن تهيئ بيئة عمل أكثر فاعلية وإنسانية في آن واحد.

ووفقًا لما ورد في موسوعة أكسفورد للبحوث في علم النفس، يُعد السلوك التنظيمي مجالًا علميًا يضم مبادئ مستمدة من علم النفس، وعلم الاجتماع، والأنثروبولوجيا. ويركّز هذا المجال على فهم كيفية تصرّف الأفراد داخل بيئات العمل التنظيمية. وبوجه عام، يتناول السلوك التنظيمي ثلاثة مستويات رئيسة للتحليل، هي: المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي الكلي.

Campitelli, G., & Gobet, F. (2010). Herbert Simon's decision-making approach: Investigation of cognitive processes in experts. Review of general psychology, 14(4), 354-364.

Wikipedia contributors. (n.d.). Herbert A. Simon. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_A._Simon

فعلى المستوى الفردي، تشمل موضوعات السلوك التنظيمي إدارة التنوع في القوى العاملة، وتأثير الفروق الفردية في الاتجاهات، والرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي وما يترتب عليهما من آثار في الأداء والممارسات الإدارية، إضافة إلى الشخصية وتأثير الاختلافات الثقافية، والإدراك ودوره في اتخاذ القرار، وقيم العاملين. كما يتناول هذا المستوى الانفعالات، بما في ذلك الذكاء العاطفي والعمل العاطفي، وتأثير المشاعر الإيجابية والسلبية في اتخاذ القرار والإبداع، إلى جانب الانحيازات والأخطاء الشائعة في عملية اتخاذ القرار. ويشمل كذلك موضوع الدافعية، بما في ذلك أثر الحوافز وتحديد الأهداف، وما يترتب على ذلك من دلالات إدارية.

أما على المستوى الجماعي، فيركز السلوك التنظيمي على موضوعات مثل اتخاذ القرار الجماعي، وإدارة فرق العمل لتحقيق أفضل مستويات الأداء، بما يشمل تعظيم أداء الفرق وتحسين التواصل بينها، وإدارة الصراع داخل فرق العمل، سواء صراع المهام أو صراع العلاقات، وتأثير ذلك في فاعلية الفريق. كما يتناول مناخ الفريق والنبرة العاطفية للجماعة، وقضايا القوة، والسياسة التنظيمية، واتخاذ القرار الأخلاقي، إضافة إلى القيادة، بما يشمل تنمية القيادات وفاعلية القيادة.
وعلى المستوى التنظيمي الكلي، يتناول السلوك التنظيمي موضوعات تتعلق بتصميم المنظمة وأثره في الأداء التنظيمي، ونظرية الأحداث الوجدانية وعلاقتها بالبيئة المادية للعمل، والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، فضلًا عن التغيير التنظيمي.
ويتناول السلوك التنظيمي هذه المستويات بوصفها مستويات مترابطة ومتكاملة. ففي المستوى الفردي يتركز الاهتمام على خصائص الفرد النفسية والسلوكية، مثل الشخصية، والدافعية، والإدراك، والتعلم، والرضا الوظيفي، والاتجاهات نحو العمل. ويفترض هذا المستوى أن فهم الفرد يمثل الخطوة الأولى لفهم السلوك داخل المنظمة، لأن القرارات والأداء وردود الفعل تنبع في الأصل من الفرد ذاته.

أما على مستوى الجماعة، فينتقل التحليل إلى دراسة التفاعل بين الأفراد داخل فرق العمل، وما ينشأ عنه من ظواهر مثل الاتصال، والصراع، والتعاون، والقيادة، والمعايير الجماعية، وديناميات القوة والتأثير. وفي المستوى التنظيمي، يتوسع نطاق الدراسة ليشمل البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وأنماط القيادة، وعمليات التغيير، وكيف تؤثر هذه العوامل في السلوك العام للمنظمة وأدائها.

وتنبع أهمية السلوك التنظيمي من كونه يفسر كثيرًا من الظواهر التي تعجز القواعد والإجراءات الرسمية عن تفسيرها. فهو يساعد على تحسين فهم الدوافع الإنسانية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل المشكلات السلوكية مثل الغياب الوظيفي، ودوران العمل، والصراعات غير الصحية. كما يسهم في تعزيز العمل الجماعي، وتحسين الاتصال التنظيمي، ورفع مستوى الالتزام والانتماء، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والمؤسسي. وفي بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتنوع والتعقيد وسرعة التغير، أصبح فهم السلوك التنظيمي ضرورة إدارية لا غنى عنها.

وقد تطور الفكر في السلوك التنظيمي عبر إسهامات عدد من العلماء والباحثين. ويُعد فريدريك تايلور من أوائل من لفتوا الانتباه إلى أهمية دراسة سلوك العاملين من خلال الإدارة العلمية، وإن كان تركيزه منصبًا على الكفاءة والإنتاجية أكثر من الجوانب الإنسانية. ثم جاء إلتون مايو وتجارب هوثورن، التي مثّلت نقطة تحول مهمة، حيث أبرزت أثر العلاقات الاجتماعية والشعور بالاهتمام في سلوك العاملين وأدائهم. كما أسهم تشستر بارنارد في إبراز أهمية التعاون والتنظيم غير الرسمي. وفي مراحل لاحقة، قدّم أبراهام ماسلو نظريته في الحاجات الإنسانية، وطرح دوغلاس ماكغريغور نظريتي إكس ووای، وأسهم فريدريك هيرزبيرغ في تفسير الدافعية من خلال نظرية العاملين، وكان لهذه الإسهامات أثر بالغ في ترسيخ الأساس النظري للسلوك التنظيمي.

ويرتبط السلوك التنظيمي ارتباطًا وثيقًا بعدد من المفاهيم الإدارية الأخرى، وعلى رأسها الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي. فالثقافة التنظيمية تمثل القيم والافتراضات العميقة التي توجه السلوك داخل المنظمة، في حين يعكس المناخ التنظيمي إدراكات العاملين ومشاعرهم تجاه بيئة العمل في فترة زمنية معينة. ويُعد السلوك التنظيمي المجال الذي يفسر كيف تتحول هذه القيم والإدراكات إلى أنماط سلوكية فعلية تؤثر في الأداء والعلاقات داخل المنظمة.

هنري فورد نموذجًا تطبيقيًا للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة

هنري فورد نموذجًا تطبيقيًا للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة

يُعد هنري فورد أحد أبرز الرموز التطبيقية للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة، لا لأنه كتب في الإدارة أو صاغ نظرية إدارية بالمعنى الأكاديمي، بل لأنه جسّد مبادئها عمليًا على نطاق صناعي غير مسبوق، وحوّل أفكار الكفاءة والتنظيم والعقلانية الإدارية إلى واقع ملموس داخل المصانع، وقد شكّل فورد نموذجًا تطبيقيًا حيًا للإدارة الكلاسيكية، وأسهم في ترسيخها وتعميق أثرها في الفكر والممارسة الإدارية خلال النصف الأول من القرن العشرين. وُلد هنري فورد عام ١٨٦٣ في ديربورن بولاية ميشيغان، ونشأ في بيئة زراعية، غير أن اهتمامه المبكر بالآلات والهندسة قاده إلى عالم الصناعة، وبعد سلسلة من التجارب التي تداخل فيها الفشل والنجاح أسس شركة فورد للسيارات عام ١٩٠٣، لتصبح لاحقًا واحدة من أكبر الشركات الصناعية في العالم، ولم يكن نجاح فورد قائمًا على المنتج وحده، بل على الطريقة الإدارية التي اعتمدها في تنظيم العمل والإنتاج، وتتقاطع تجربته بوضوح مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي سادت في بدايات القرن العشرين، والتي ركزت على الكفاءة وتقسيم العمل والتوحيد القياسي والرقابة والتخطيط العقلاني.

وقد كان فورد يؤمن بأن الإدارة وظيفة عقلانية هدفها الأساسي هو تحقيق أعلى إنتاج بأقل تكلفة، وهو جوهر الفكر الكلاسيكي، وقد انعكس هذا الإيمان في أعظم إسهاماته الإدارية، وهو خط التجميع المتحرك الذي أدخله إلى مصانعه عام ١٩١٣، إذ مثّل هذا الخط التطبيق العملي الأوضح لمبدأ تقسيم العمل الذي نادت به الإدارة الكلاسيكية، فقد قسّم فورد عملية تصنيع السيارة إلى سلسلة من المهام البسيطة والمتكررة، بحيث يؤدي كل عامل جزءًا صغيرًا ومحددًا من العمل، ولم يكن الهدف من ذلك تنمية مهارات العامل بقدر ما كان تحقيق السرعة والدقة وتقليل الوقت الضائع، وهو ما يتسق مع منطق الإدارة الكلاسيكية التي ترى العامل جزءًا من نظام إنتاجي متكامل أكثر من كونه محور العملية الإدارية. وإلى جانب تقسيم العمل تبنّى فورد مبدأ التوحيد القياسي بوصفه ركيزة أساسية للكفاءة، فقد صُممت سيارة (موديل تي) بمواصفات موحّدة وألوان محدودة وقطع متشابهة، ما سهّل عملية الإنتاج وخفّض التكاليف وسرّع التدريب، ويُعد هذا التوجه تجسيدًا مباشرًا للفكر الكلاسيكي الذي يرى أن التوحيد والتنميط شرط أساسي للضبط والرقابة وتحقيق الإنتاج الواسع، كما مكّن هذا الأسلوب الإدارة من إحكام السيطرة على العمليات وتقليل الاعتماد على المهارات الفردية العالية، بما يضمن اتساق المنتج ورفع الإنتاجية بصورة كبيرة.

Ashkanasy, N., & Dorris, A. (2017, March 29). Organizational Behavior. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. Retrieved, from https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-23.

صور قديمة لمصنع فورد وسيارة موديل T

كما يظهر تأثير المدرسة الكلاسيكية في فلسفة فورد من خلال المركزية الشديدة في اتخاذ القرار، فقد احتفظ بالسلطة الإدارية في يده، وكان يميل إلى رفض المشاركة الواسعة أو التفويض، مؤمنًا بأن التخطيط يجب أن يتم في القمة، بينما يقتصر دور العمال على التنفيذ، وهو توجه يتفق مع الرؤية الكلاسيكية التي تفصل بوضوح بين التخطيط بوصفه وظيفة إدارية، والتنفيذ بوصفه مهمة العاملين، وتُسند إلى الإدارة العليا مهمة تصميم النظام، بينما يُطلب من العاملين الالتزام بالتعليمات والإجراءات بدقة. وفي مجال إدارة العمل قدّم هنري فورد تجربة معقّدة جمعت بين منطق المدرسة الكلاسيكية وبعض الاعتبارات الإنسانية، ففي عام ١٩١٤ أعلن قراره الشهير برفع الأجر اليومي إلى خمسة دولارات، وهو ما كان يعادل ضعف الأجور السائدة آنذاك، وقد جاء هذا القرار استجابة لمشكلة إدارية واقعية تمثلت في ارتفاع معدل دوران العمالة نتيجة طبيعة العمل الرتيبة والمتكررة التي فرضها نظام خط التجميع، ومن منظور كلاسيكي لم يكن هذا القرار خروجًا عن الفكر الإداري السائد، بل كان أداة عقلانية لضمان الاستقرار ورفع الإنتاجية وتقليل تكلفة الاستبدال والتدريب.

غير أن هذه السياسة اقترنت بما يمكن وصفه بالإدارة الأبوية الصارمة، إذ أنشأ فورد قسمًا خاصًا لمراقبة الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في حياة العمال، واعتبر الانضباط خارج العمل شرطًا للأداء داخل المصنع، كما اتسم موقفه بالعداء الشديد للاتحادات العمالية ورفض الاعتراف بها لسنوات طويلة، انطلاقًا من إيمانه بأن الإدارة يجب أن تمارس سلطتها مباشرة دون وساطة تنظيمية، وهو ما يعكس جوهر الفكر الكلاسيكي الذي يضع السلطة الإدارية في مركز النظام التنظيمي ويمنحها الدور الحاسم في ضبط السلوك وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

وقد أدت هذه السياسات إلى صراعات عمالية حادة خلال ثلاثينيات القرن العشرين، ولم تعترف شركة فورد رسميًا بالعمل النقابي إلا عام ١٩٤١ بعد ضغوط قانونية واجتماعية متزايدة، وتكشف هذه المرحلة حدود الإدارة الكلاسيكية حين تُطبّق بصرامة دون مراعاة كافية للتحولات الاجتماعية، ودون إدراك متزايد لدور المشاركة العمالية وأهمية بناء العلاقة التعاونية بين الإدارة والعاملين بوصفها شرطًا لاستدامة الأداء. وتتجلى فلسفة فورد الإدارية في إيمانه العميق بأن الإدارة هي فن إزالة الهدر، وأن نجاح المنظمة يتحقق من خلال تبسيط العمل والانضباط والرقابة الدقيقة، لا من خلال تنمية الإبداع الفردي أو توسيع المشاركة، وقد حققت هذه الفلسفة نجاحًا كبيرًا في بيئة صناعية مستقرة ذات طلب واسع على منتج موحّد، لكنها أظهرت قصورًا حين تغيرت الأسواق وتنوّعت أذواق المستهلكين واشتدت المنافسة، وهو ما يبرز إحدى أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية ذاتها، حين تركز على الكفاءة الداخلية إلى حد قد يقلل من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئة متغيرة.

Wikipedia contributors. (n.d.). Henry Ford. In Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford

Tomac, N., Radonja, R., & Bonato, J. (2019). Analysis of Henry Ford's contribution to production and management. Pomorstvo, 33(1), 33-45.

Link, S. (2018). The charismatic corporation: Finance, administration, and shop floor management under Henry Ford. Business History Review, 92(1), 85-115.